

**ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ DE LOS BAÑOS TERMOSTATADOS DE
LAUDA**

**ANDREA CÁRDENAS HURTADO
Cód. 200712552**

**Tesis de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia
Comercial**

**Asesora:
Prof. MARÍA CRISTINA GONZÁLEZ
Docente Académico**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
CHÍA
2009**

PAGINA DE ACEPTACION

CONTENIDO

Pag.

INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN

3.1. DELIMITACIÓN

3.2.1. Alcance

3.2.2. Contexto

3.2.2.1. Estructura de la empresa Schott Colombiana

3.2.2.2. Participación en el mercado Internacional de los baños Termostatados Lauda

3.2.2.3. Estructura de la Red de Distribución

3.2.2.4. Clientes finales de los productos de Schott

3.2.3. Ambito Temporal

3.2.4. Ambito Geográfico

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 MARCO TEÓRICO

- 4.1.1. Diseño del Canal
- 4.1.2. Segmentación del Canal
- 4.1.3. Decisiones en la Estructura del Canal
 - 4.1.3.2. Grado de Exclusividad
 - 4.1.3.3. La naturaleza de la Categoría del Producto
 - 4.1.3.4. Estrategia de marca: Posicionamiento de Calidad y Precio Premium
 - 4.1.3.5. Inversiones específicas en los Fabricantes por parte de los Miembros del Canal
 - 4.1.3.6. Incursionar en el mercado vía múltiples tipos de canales
 - 4.1.3.6. Grado de compromiso
 - 4.1.3.7. Análisis de Brechas
- 4.1.4. Implementación del Canal
 - 4.1.4.1. Identificación de los Conflictos del Canal
 - 4.1.4.2. La meta de la Coordinación del Canal
 - 4.1.4.3. Restricciones Legales en las Políticas de los Canales
- 4.1.5. Tipos de Investigación
 - 4.1.5.1. Investigación exploratoria
 - 4.1.5.2. Investigación Concluyente
 - 4.1.5.3. Investigación Aplicada
 - 4.1.5.4. Investigación Descriptiva
- 4.2. MARCO CONCEPTUAL
 - 4.2.1. Baño termostatado
 - 4.2.2. Material de Laboratorio
 - 4.2.3. Equipos de Laboratorio
 - 4.2.4. Usuario Final

4.2.5. Análisis Físicoquímico

4.2.6. Análisis Microbiológico

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

5.2. POBLACIÓN

5.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

5.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.4.1. Entrevista Estructurada

5.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.5.1. Fuentes Secundarias

5.5.1.1. Factores externos

5.5.1.2. El análisis de competitividad (las cinco fuerzas de Porter)

5.5.1.3. Análisis de competidores

5.5.1.4 Factores controlables e internos

5.5.2. Fuentes primarias

5.5.3. Procedimiento

6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1. ANALISIS DE DATOS SECUNDARIOS

6.1.1. Matriz DOFA

6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS PRIMARIOS

6.2.1. Ficha técnica de la Encuesta a Profundidad

6.2.2. Presentación de resultados

6.2.2.1. Conocimiento y compromiso con la marca

6.2.2.2. Actitud hacia la marca

6.2.2.3. Potencial de ventas percibido

6.2.2.4. Valor percibido del proveedor

6.2.2.5. Barreras comerciales percibidas

6.2.2.6. Diferenciación percibida de los competidores

6.2.2.7. Satisfacción en la gestión comercial

6.2.3. Alternativas de solución al problema

6.2.3.1. Enfoque Red de distribución

6.2.3.2. Enfoque Usuarios finales

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTADO DE FIGURAS

Pag.

Figura 1. Participación a nivel mundial de los baños Termostatados Lauda

Figura 2. Importaciones Polco – Julabo

Figura 3. Conocimiento y compromiso con la marca

Figura 4. Actitud hacia la marca

Figura 5. Potencial de ventas percibido

Figura 6. Valor percibido del proveedor

Figura 7. Barreras comerciales percibidas

Figura 8. Diferenciación percibida de los competidores

Figura 9. Satisfacción en la gestión comercial

LISTADO DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. Proyección compras Schott Lauda 2007 a 2010

ANEXO 2. Compras Schott Lauda 2006 a 2008

ANEXO 3. Formulario aplicado

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en respuesta a la problemática encontrada en la baja participación de una de las líneas representadas por la empresa SCHOTT COLOMBIANA S.A. Inicialmente se realiza una extensa revisión de la operación actual de Schott y de su red de distribución analizando factores internos de gran importancia para la determinación de las causas que están llevando a esta problemática. Se desarrolló también una revisión bibliográfica para establecer una base de conocimiento y enfocarla en el planteamiento de estrategias para lograr un mejor posicionamiento de la marca en estudio en el mercado. Se revisó todos los aspectos relacionados con la marca desde sus comienzos en Colombia. Se hizo un análisis de situación teniendo en cuenta los factores externos que afectan el mercado en el que este tipo de equipos aplica. Se realizó un estudio primario basado en una encuesta estructurada a los vendedores de los principales distribuidores en la ciudad de Bogotá desarrollando éste en aspectos claves de análisis como lo son el conocimiento y compromiso, la actitud hacia la marca, valor percibido del proveedor, barreras comerciales percibidas, diferenciación percibida de los competidores y satisfacción de la gestión comercial, todo lo anterior basado en un enfoque de la red de distribución para llegar finalmente al planteamiento de estrategias que lleven a aumentar la participación en el mercado de los baños Lauda.

PALABRAS CLAVE

Red de distribución

Es una red organizada de agencias e instituciones que, combinadas, llevan a cabo todas las actividades requeridas para conectar a los productores con los usuarios y así lograr el cometido comercial

Participación en el mercado

Es la porción del mercado que un producto abarca en relación con otros participantes que están presentes en el mismo mercado

Posicionamiento de Marca

Es el logro del reconocimiento y la recordación de una marca en el mercado

Politica de Distribución

Son todos aquellos lineamientos dados para desarrollar e implementar un sistema de distribución en un mercado dado

INTRODUCCIÓN

El vidrio ha sido uno de los componentes primordiales en la fabricación de elementos y materiales utilizados para el análisis y aplicación en los diferentes tipos de industria.

Una aplicación importante se desarrolló en 1884 donde SCHOTT Alemania fue pionero en la fabricación de elementos especiales para ser utilizados en la medición, dosificación y almacenamiento de líquidos para aplicación en el análisis en los laboratorios de control calidad de los diferentes tipos de industrias.

SCHOTT era líder en Alemania en este tipo de mercado e inicia su expansión hacia mercados internacionales. En el año de 1954, crea su primera subsidiaria en Brasil, seguido por el establecimiento de nuevas fábricas y subsidiarias alrededor del mundo.

En 1971 en la búsqueda por conquistar el mercado suramericano, crea en Colombia una oficina de ventas, para la comercialización de este tipo de productos en los diferentes sectores de la industria.

Desde su creación SCHOTT fue reconocido por los altos estándares de calidad en la línea de vidrio, y rápidamente alcanzó un fuerte cubrimiento del mercado de los laboratorios Físicoquímicos y de control calidad.

Pero fue para finales del año de 1989 donde debido a una ley implementada por el gobierno se aumentan los aranceles y se prohíbe la importación de este tipo de productos que se creía eran también fabricados en Colombia, el argumento se definía por proteger la industria Colombiana.

Debido a este suceso las ventas de Schott Colombiana decrecieron rápidamente obligando a la compañía a buscar nuevas alternativas para sobrevivir en el mercado Colombiano, y fue allí cuando se pensó en comercializar equipos de laboratorios que eran un complemento a la línea de vidrio que ya se comercializaba, por lo que se comenzaron a buscar fabricantes Alemanes de los cuales sería representante para Colombia y comercializaría sus productos a nivel Nacional.

Estas nuevas unidades de negocio no solo dieron a Schott Colombiana un excelente volumen de ventas si no también reconocimiento en la industria Colombiana como líder en material y equipos a nivel de laboratorio.

Año tras año Schott Colombiana en la búsqueda por complementar su portafolio de productos y lograr una mayor participación en el mercado ha incursionado en nuevas líneas de producto, alcanzando actualmente la representación de 17 compañías, la mayoría de ellas Alemanas.

En el año 2004 la compañía "Lauda Dr. R. Wobser" de Alemania se interesa por afianzar su presencia en el mercado latinoamericano, por lo que busca representaciones directas en México, Chile y Colombia. Lauda en su búsqueda en Colombia de una empresa seria, de trayectoria y de excelente reconocimiento en el mercado contacta directamente a Schott Colombiana la cual había tenido una gran experiencia en la comercialización de material y equipos para Laboratorio.

A finales del año 2004 se hace la introducción de los productos LAUDA al mercado Nacional. El lanzamiento consistió en realizar presentaciones por parte de Lauda a los distribuidores en las principales ciudades del país, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Y en entregar catálogos e información de la nueva línea de producto a los diferentes distribuidores.

El progreso de la línea durante estos 4 años ha sido demasiado bajo, inicialmente se tenía la creencia que por ser una línea en desarrollo aún no alcanzaba los niveles de venta esperados. Aún más, Ahora Lauda y Schott Colombiana tienen una preocupación conjunta debido a la disminución en las ventas para el año 2008.

Mientras que en el año 2006 y 2007 Lauda vendió a Schott EUR 40000 Y EUR 51639 respectivamente. Para el año 2008 sólo se alcanza EUR 36227, esto es un 48% menos de la proyección que se tenía de EUR 74532.

Este proyecto se plantea para determinar dentro de la compañía de acuerdo a las variables externas e internas el camino a seguir y los pasos necesarios para alcanzar una mayor participación de Lauda en el mercado.

Se hace necesario a través de este proyecto realizar cambios dentro de la estrategia de la organización, basados éstos en un estudio de la situación actual de la compañía y de sus procesos de ventas dentro de la red de distribución y como puede Schott influir dentro de esta red para alcanzar la expansión de su marca en Colombia

Los cambios que se esperan al solucionarlo es lograr conocer las falencias y las mejoras a realizar dentro de la organización y la infraestructura actual para que desde este primer paso se comience a montar todo un procedimiento de promoción y de posicionamiento de la marca Lauda en Colombia.

Lo que no está ocurriendo y debería ocurrir es en primera medida conocer los verdaderos usos y necesidades de los diferentes laboratorios de control de calidad en el termostato de sus productos y muestras. Debería ocurrir también conocerse la estructura de demanda y oferta del producto en los diferentes sectores, es necesario conocer de esta demanda que tanto porcentaje esta cubriendo Lauda y sus competidores. Es necesario plantear estrategias para atacar al líder del mercado enfocadas y cimentadas en un análisis de situación, y controlada para conocer el verdadero impacto que ésta puede llevar en el alcance de aumentar la participación de Lauda en el mercado.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN

En Junio de 2007 tuvo lugar una reunión de la Gerencia de Schott con el gerente comercial de Lauda y el gerente para América del Sur de Lauda. En esta, basados en la venta de Lauda para el año 2006, en una estimación de la distribución del mercado de los baños termostatados en Colombia y teniendo en cuenta también un crecimiento en la economía entre el 5-7%, se hizo la proyección de ventas de Lauda hasta el año 2010. Ver anexo 2.

En el año 2007 se alcanzó el presupuesto estipulado, sin embargo para el año 2008, se alcanzó una cifra de sólo EUR 36.227, es decir un 48,6% del valor pronosticado.

Esto representa para SCHOTT ventas de sólo 151 millones de pesos en el mercado Colombiano, con un 1,34% de participación en las ventas totales de la compañía. Los costos de comercialización de Lauda son altos, el inventario que se tiene es alto en comparación con lo que se está vendiendo, éste cuesta 131 millones de pesos.

Las compras a Lauda se disminuyeron en casi un 30%, perdiendo así participación en el mercado y facilitando el fortalecimiento de otras marcas. Ver anexo 3.

A principios del año 2008 Lauda realiza la primera convención de ventas de Latinoamérica en Cozumel-Mexico. Es ahí cuando hace pública su estrategia internacional, la cual consiste en:

- Defender los mercados ya fortalecidos(p.e. Francia y Rusia)
- Capturar los mercados con alto potencial(p.e. China e India)
- Descubrir los mercados emergentes sistemáticamente(Latino America)

Para lograr este último y fortalecer su presencia en America del sur, Lauda requiere tener un verdadero compromiso de sus representantes en los diferentes países.

Este compromiso se basa en tres aspectos principales:

- Lograr el mejor posicionamiento de la marca en el mercado
- Tener la mayor participación del mercado

- Lograr la penetración a todos los sectores del mercado donde los baños de Lauda tienen aplicación

Este compromiso se adquirió en el momento que Schott inició con la representación de Lauda para Colombia. Hoy 4 años después no se ha logrado llegar a las metas planteadas inicialmente, por lo que es necesario analizar la situación y llegar a conclusiones que permitan plantear las mejores estrategias para alcanzar el éxito que ya se ha tenido con otras representadas por SCHOTT en el mercado Colombiano.

Un convenio de representación significa un compromiso mutuo, donde Lauda como proveedor garantiza la exclusividad a Schott además de ofrecer productos de alta calidad, contar con un buen servicio y ofrecer programas de capacitación constante. El compromiso por parte de Schott es lograr la mayor participación en el mercado además de posicionar la marca como líder en Colombia.

El tipo de comercialización de Schott a través de una red de distribución, crea una dependencia total para la implementación de nuevas estrategias y procedimientos en la búsqueda por aumentar las ventas en ciertos productos. Lo anterior se dificulta por la falta de focalización de los distribuidores en los productos de SCHOTT, debido a que para muchos de Ellos los productos SCHOTT son complementarios en su portafolio de productos. Esto conlleva a esfuerzos sin resultados y al no alcance de las metas propuestas con la realización de campañas y estrategias planteadas.

El desconocimiento de SCHOTT del mercado, de las exigencias de los compradores, de sus necesidades y aplicaciones hace más difícil el planteamiento de nuevas estrategias en pro de mejorar las condiciones de Lauda en el mercado. Cuando no se cuenta con datos reales es difícil lograr los resultados esperados.

Por lo anterior Schott conoce la realidad del mercado sólo por la retroalimentación de los distribuidores, esto hace difícil determinar de forma veraz cuales son realmente los motivos por los cuales no se están obteniendo los resultados esperados.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué no se ha logrado una mayor participación en el mercado de los baños termostáticos de Lauda?

Cuales son las posibles causas de la baja participación en el mercado de los baños Lauda en la ciudad de Bogotá y sus alrededores?

Es coherente la estructura de la empresa con la red de distribuidores actuales?

Qué estrategias específicas pueden permitir la penetración del mercado?

Cuáles son las posibles fallas por las cuales la red de distribuidores no esta abarcando este segmento del mercado?

2. OBJETIVOS

2.2. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Diseñar estrategias alternativas que lleven a una mayor participación en el mercado de los baños termostatados de Lauda de acuerdo con las necesidades de los clientes y las causas de baja participación en el mercado

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Estimar la participación actual de los baños Lauda en el mercado en la ciudad de Bogotá, visualizando los principales competidores
- ❖ Determinar las posibles causas de la baja participación en el mercado de los baños Lauda en la ciudad de Bogotá
- ❖ Evaluar la gestión de la empresa con relación a su red de distribuidores actuales para mejorar el nivel de participación en el mercado
- ❖ Proponer estrategias específicas que permitan penetrar el mercado

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

3.2. JUSTIFICACIÓN

Un contrato de representación genera un compromiso mutuo entre las dos partes. Una buena representación se muestra cuando se alcanza un buen posicionamiento de la marca representada en el mercado. Para Lauda el cumplimiento de Schott según lo planeado para el año 2008, ha sido sólo del 48,6%, esto conlleva a la pérdida de participación en el mercado y al fortalecimiento de otras marcas.

SCHOTT como empresa comercial, busca que cada una de sus líneas de producto representen una buena participación en la venta total, además que sean productos rentables para la compañía. Lauda para el año 2008 sólo representa el 1,34% de las ventas totales, lo que la convierte en una línea de poca importancia para SCHOTT además que presenta sólo una rentabilidad menor al 30%, por debajo del punto de equilibrio de la compañía.

La política de comercialización de Schott a través de una red de distribución la ha llevado a alcanzar un excelente posicionamiento de algunas de sus marcas representadas para Colombia en el mercado. Son los distribuidores los que a través de los años han logrado una penetración tal en el mercado que las grandes, medianas y pequeñas compañías de los diferentes sectores prefieren y exigen productos de la línea de Schott.

El no logro de un buen posicionamiento de Lauda en el mercado lleva a hacer un análisis concreto para determinar que factores están incidiendo. El tipo de comercialización a través de una red de distribución presenta grandes ventajas pero a la vez puede ser una gran falencia si no se tiene una red de distribuidores bien consolidada y comprometida con la labor de promoción de una línea de producto específica.

Factores como la globalización, están haciendo que los distribuidores se conviertan en representantes directos, esto lleva a la pérdida de interés en las líneas de distribución como es el caso de las líneas de Schott. Sumado a lo anterior el sobre costo por el margen de distribución presenta desventaja con los competidores que venden directamente al cliente final.

La venta de los productos especializados como es el caso de los baños termostatados de Lauda, van más allá de dar un precio y un tiempo de entrega, este tipo de productos requieren de labores específicas, una de ellas es captar la atención de los usuarios conociendo sus necesidades ligadas a la compra de un producto de esta clase.

Lauda como compañía Alemana está volcando cada vez más su atención en América Latina. Esto debido al alto surgimiento que han tenido los países

latinoamericanos en los últimos años en diferentes sectores representando cada vez más una mayor participación en el mercado mundial.

El lanzamiento de Lauda se hace a finales del 2004 realizando las siguientes actividades:

- Evento Lauda en Colombia en las principales ciudades (Bogotá, Medellín, Calí y Barranquilla) y dirigida a los vendedores de la red de distribución
- Envío de catálogos a todos los vendedores de la red de distribución
- Stock de los diferentes modelos y conocimiento de los mismos con precios y características

Actualmente la línea Lauda se vende a los usuarios finales a través de la red de distribuidores a nivel Nacional. Schott Colombiana no tiene un control sobre la labor que hace actualmente la red de distribuidores para promover la línea en el mercado.

El proceso de distribución depende del tipo de producto, en los productos commodities, solo se necesita precio y una logística de entrega. Para productos especializados como es el caso de los baños termostataados es necesaria la argumentación por parte del vendedor en cuanto a las características técnicas, y las ventajas ofrecidas ante la competencia, para ello, se requiere contar con cierto conocimiento y capacidades, de lo contrario si la venta no va acompañada de una buena asesoría la posibilidad de compra se hace más baja. Si no se conoce muy bien el producto se siente temor y solo se ofrece lo que se conoce muy bien.

El ambiente competitivo en Colombia está cada vez más saturado por la presencia de compañías internacionales. La globalización ha dado un poder de negociación a cualquier empresa, pues el contacto y el proceso de compra con empresas de Estados Unidos, Europa y del oriente es cada vez más fácil y menos costoso.

Competidores que tienen una importante presencia en el mercado debido a su larga trayectoria a nivel Nacional, hacen difícil la penetración de un nuevo producto, es por eso que se hace necesario conocer este ambiente competitivo para definir las fortalezas y las estrategias a seguir en el aumento de la participación del mercado.

La cobertura que actualmente tiene Schott Colombiana, es a nivel nacional con distribuidores en las principales ciudades del país y ciudades intermedias. Muchos de ellos se encuentran compitiendo donde un mismo cliente. Sin embargo en varias ocasiones en algunas entidades se compran equipos de la competencia, por falta de contacto con un distribuidor de Schott.

Los productos del oriente, como los traídos de China, están tomando cada vez más fuerza debido a los precios tan bajos, que aunque no sean de la misma

calidad que los productos de Schott, muchos clientes los están prefiriendo debido a que tienen como principal argumento de compra el costo por encima de la calidad.

Esta situación lleva a una competencia cada vez mas fuerte por parte de los mismos distribuidores, pues en repetidas ocasiones se ha visto que para un producto pedido por el cliente se ofrecen dos alternativas, una es el producto de Schott y otra es su propio producto ó un producto chino que tiene un precio muy por debajo de los productos de Schott.

La labor principal de Schott se ha basado en el apoyo a la red de distribución, esto se fundamenta especialmente en mantener un stock óptimo de los productos de mayor rotación ofrecer un servicio técnico calificado tanto para instalación, capacitación en el manejo de los equipos, así como revisión, mantenimiento y reparación de los mismos.

La asesoría técnica pre y post-venta complementa la labor de apoyo de Schott a sus distribuidores, que se basa en el conocimiento a profundidad de los productos, requerido en muchos casos de acuerdo a la complejidad de las aplicaciones de los clientes.

3.3. DELIMITACIÓN

3.2.1. Alcance

El alcance del presente proyecto se basa en el análisis de la situación actual de Schott Colombiana en su labor como representante del fabricante Lauda. Esto radica principalmente en identificar las causas de baja participación concentrada en la problemática de la red de distribución. Este también abarca el planteamiento de estrategias a nivel interno y de la red de distribución que direccionen a la compañía hacia el logro de alcanzar una mayor participación en el mercado con los baños fabricados por Lauda.

3.2.4. Contexto

3.2.2.1. Estructura de la empresa Schott Colombiana

Schott Colombiana es una empresa filial de SCHOTT Alemania. Es representante para Colombia de diferentes compañías, en su mayoría Alemanas fabricantes de material y equipos, los cuales son aplicados en los diferentes laboratorios de control calidad, análisis fisicoquímico y microbiológico.

Schott Colombiana actualmente cuenta con 21 empleados, 9 de Ellos pertenecientes al área comercial. La política de comercialización se basa en la

venta de sus productos a través de una red de distribuidores a nivel nacional. Estos distribuidores tienen el contacto con el cliente final (usuarios de los productos). Schott Colombiana hace un acompañamiento constante tanto comercial como técnico a todos los vendedores de los distribuidores.

Muchas de estas empresas iniciaron con la creación de Schott, otras debido al aumento en la demanda del mercado tienen convenios desde años recientes. La principal actividad de estas empresas es la venta de material y equipo de laboratorio en los diferentes sectores industriales y Universidades. Cada una de ellas cuenta con un grupo de vendedores internos para atención telefónica y asistencia a los vendedores externos quienes tienen el contacto con los Doctores, técnicos y analistas de las diferentes entidades.

El tipo de productos que comercializa Schott va desde el más sencillo que no requiere un mayor conocimiento por parte del vendedor, y que por ser productos de aplicación general el cliente normalmente especifica, hasta equipos totalmente sofisticados para aplicaciones complejas y muy específicas.

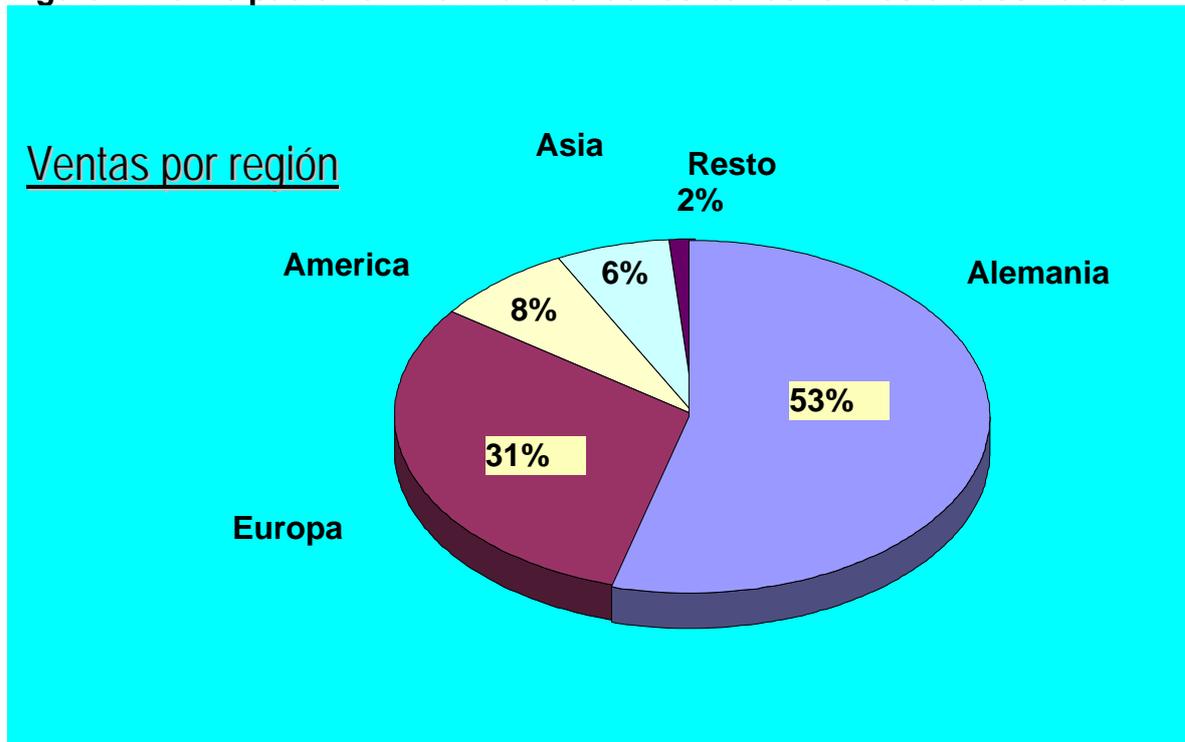
3.2.2.2. Participación en el mercado Internacional de los baños termostatados Lauda

Lauda Dr. R. Wobser fabricante de los baños termostatados de los cuales es objeto éste estudio, está ubicada en un pueblo llamado Lauda el cual se encuentra ubicado al suroeste de Alemania.

LAUDA es fabricante líder mundial con alrededor de 250 empleados y 40 millones de Euros de ventas de innovadores equipos e instalaciones de termostatado para la investigación, técnicas de aplicación y producción, así como instrumentos de medición de alta calidad. Gracias a la experiencia de más de 50 años y a un programa único de productos de termostatos de laboratorio compactos LAUDA garantiza como única empresa la temperatura óptima en toda la cadena de creación de riqueza a sus más de 10.000 clientes en todo el mundo.

La mayor participación de Lauda se encuentra por supuesto en el mercado Alemán, además de estar ya bien posicionado en el resto de Europa y con un ya importante crecimiento en América, principalmente en América del Norte. Ver figura 1.

Figura 1. Participación a nivel mundial de los baños termostataados Lauda¹



3.2.2.3. Estructura de la Red de Distribución

Schott cuenta con 51 distribuidores ubicados en las diferentes ciudades del país. 32 de Ellos presentan ventas anuales por encima de 70 millones de pesos, éstos son los denominados clientes A, quienes están en constante contacto con Schott para sus diferentes negocios e inquietudes para atención a sus clientes. Los clientes B son el resto, los cuales tienen ventas esporádicas, su volumen de ventas no sobrepasan los 50 millones de pesos anuales. El 80% de las ventas se encuentran en los 23 primeros distribuidores.

El 47% de los distribuidores se encuentran en la ciudad de Bogotá, el 19% de Ellos están ubicados en la ciudad de Medellín, y sólo un 9% está localizado en la ciudad de Calí, la misma presencia para este último, se tiene en las ciudades de Bucaramanga y Barranquilla, otras ciudades como Manizales y Cartagena tienen una participación por debajo del 3%.

La cobertura geográfica de cada uno de Ellos se basa principalmente en la ciudad donde se encuentran ubicados, sin embargo 7 de Ellos tienen sedes en las principales ciudades donde cuentan con oficinas de venta para atención directa a los clientes.

¹“LAUDA SHARE WORLDWIDE 2005” record meeting

La mayoría de los distribuidores tienen presencia en los diferentes sectores de la industria, Universidades y algunos de ellos en el área clínica.

El tamaño de estas empresas se encuentra desde aquellas pequeñas familiares hasta medianas compañías con representaciones de fabricantes Americanos y Europeos, con un total de empleados que varía entre 30 a 50 personas.

La cantidad de vendedores varía de acuerdo a la estructura del departamento comercial de cada una de estas compañías. Las más pequeñas cuentan con un total de alrededor 3 vendedores, mientras que las más grandes cuentan con departamentos comerciales de hasta 20 personas.

El grado de escolaridad de los vendedores varía entre bachilleres, técnicos y profesionales donde se encuentran: Químicos, Ingenieros Químicos, Ingenieros Farmacéuticos, técnicos químicos, técnicos farmacéuticos, microbiólogos y bacteriologos en su gran mayoría.

La edad varía entre los 22 y 60 años. En diferentes empresas se tiene una alta rotación de vendedores, otros cuentan con vendedores que han trabajado durante 20-30 años y cuentan con conocimiento suficiente del mercado, de los clientes y de los productos que venden.

El principal canal de venta utilizado por los distribuidores es el de venta directa. Los vendedores visitan periódicamente a sus clientes, la periodicidad de estas visitas depende del tipo de cliente, clientes grandes requieren ser visitados una a dos veces por semana, otros clientes quienes presentan volumen de compra más bajos son visitados p.e. solo una vez al mes.

3.2.2.4. Clientes finales de los productos de Schott

Los clientes finales son los diferentes laboratorios químico, de control calidad, Investigación y desarrollo, y en las universidades, todos aquellos laboratorios químicos y de microbiología en el campo de la docencia e investigación. Las personas que allí trabajan son generalmente Ingenieros Químicos, Químicos, tecnólogos, químicos farmacéuticos, Bacteriologos, microbiologos, Ingenieros de alimentos en su gran mayoría. Muchos de ellos tienen estudios de especialización y doctorados en Colombia y otros países.

Las personas encargadas de las compras de los materiales ó equipos normalmente son compradores que no tienen algún estudio que facilite el conocimiento en este tipo de productos. Por lo tanto en la compra de muchos de los equipos especializados para los laboratorios deben tener el aval de compra por parte de una persona técnica del laboratorio que normalmente es el director ó directora del laboratorio.

El mercado potencial para los productos que Schott Colombiana comercializa están dirigidos a los diferentes sectores industriales y Universidades dentro de los cuales se encuentran²:

Sector Universidades

Sector Farmacéutico (farmacéutica y cosmética)

Sector Químico (Química y petroquímica)

Sector manufactura:(fertilizantes, detergentes, caucho, resinas y pinturas, cementos, cerámica, productos metálicos, plástico, envases y derivados, papel, empaques y derivados, vidrio, envases y derivados, textil entre otros.

Sector alimentos y bebidas(alimentos para humanos, alimentos para animales)

El tipo de clientes usuarios de esta clase de productos, normalmente son Ingenieros, Químicos que cuentan con un alto grado de conocimiento general de los diferentes análisis aplicados para un determinado tipo de empresa de acuerdo al sector de su aplicabilidad.

Normalmente muchos de Ellos están ávidos de información, y dan un valor muy alto a aquellos proveedores que brinden información de interés específica que de cierta forma complementa su labor con el conocimiento de técnicas ó aplicaciones específicas

3.2.5. Ambito Temporal

Para implementación en el presente año 2009.

3.2.4. Ambito Geográfico

Existen una red de distribuidores a nivel Nacional, pero en este caso de estudio sólo se tendrán en cuenta aquellos distribuidores pertenecientes a la ciudad de Bogotá.

Igualmente el análisis de participación en el mercado se analizará tomando como punto de referencia la ciudad de Bogotá.

²Superintendencia de Industria y comercio. www.sic.gov.co. Febrero de 2008

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 MARCO TEÓRICO

The American Marketing Association define el canal de distribución como “una red organizada de agencias e instituciones que, combinadas, llevan a cabo todas las actividades requeridas para conectar a los productores con los usuarios y así lograr el cometido comercial³.

La distribución es la afluencia física de productos a través de los canales, como sugiere la definición, los canales se componen de un grupo coordinado de individuos ó empresas que realizan funciones añadiendo utilidad a un producto ó servicio. Los principales tipos de utilidad de canal son posición (la disponibilidad de un producto ó servicio en una localización que sea conveniente a un cliente potencial); tiempo (la disponibilidad de un producto ó servicio cuando sea demandado por el cliente); forma (el producto se procesa y prepara, dejándolo listo para ser usado en una adecuada condición); e información (concede respuestas a las preguntas y permite la comunicación general sobre las características y los beneficios útiles de un producto)⁴.

Un sistema eficiente de distribución debe realizar las siguientes funciones ó actividades:

- Actividades de ventas: Informar al consumidor a través de publicidad, venta personal y actividades promocionales en el punto de venta.
- Distribución física: los bienes deben ser transferidos del lugar de producción al lugar de compra. Asimismo, también consiste en reagrupar los lotes de fabricante en lotes de venta, almacenar las mercancías y mantener stocks hasta que se produzca la compra.
- Servicio: en determinados productos, la asistencia postventa es prestada por los intermediarios.
- Información del mercado: la información detallada sobre los comportamientos de las reacciones de los consumidores, aceptación de nuevos productos, clase de clientes etc. Es de vital importancia a la hora de dar al mercado lo que quiere, cuándo y cómo lo quiere.

³PETER D. BENNET. *Dictionary of Marketing Terms. American Marketing Association*. Chicago. 1988. pág. 29.

⁴MAC. WARREN J. KEEGAN. *Marketing global*. Pace University. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

- **Financiación:** las decisiones en política de distribución influyen de forma directa en la estructura de la empresa (equipos de venta, locales y almacenes, plazos de cobro, tipo de comunicación etc.); por tanto, es importante analizar con gran cuidado cuál va a ser el sistema que se va a utilizar, ya que éste no se puede variar en plazos cortos.

“Trade Marketing” utilizando la traducción literal, *trade marketing* es el marketing para el canal de distribución. Sin embargo, el trade marketing es mucho más que eso. Supone todo un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio y conseguir que el canal de distribución gane dinero vendiendo sus productos, es decir, haciendo sus productos atractivos para el canal.

El departamento de trade marketing actúa como un coordinador de la estrategia de marketing y ventas con el objetivo de implantar y rentabilizar acciones encaminadas a mantener y optimizar las relaciones con el canal.

Si el objetivo de fabricantes y distribuidores es conseguir sus metas comerciales y financieras en un entorno cada vez más competitivo para ambos, el único camino es la cooperación⁵.

Política de distribución: elementos clave para el diseño de los canales de distribución

Los canales de distribución de un producto de bienes ó servicios constituyen uno de los activos más valiosos de la compañía. Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es necesario analizar las ventajas e inconvenientes de las diferentes alternativas: distribución intensiva, distribución selectiva y distribución exclusiva y franquicia.

En función de los conceptos *pull-push*, es preciso estudiar, de manera pormenorizada, las ventajas e inconvenientes de ese entorno estratégico y fijar su posicionamiento de forma coherente con la cultura y la política de la empresa.

Cabe señalar que los “negocios de distribución” sólo disponen de dos teclas estratégicas para su posicionamiento: precio y grado de calidad del servicio. A partir de este binomio, se han proliferado las diferentes tipología ó formatos de negocio de distribución.

El canal es un activo importante en el marketing de la empresa y en la estrategia de posicionamiento, frecuentemente sirve como el principal factor diferenciador en el mercado. Muchas veces se hace énfasis en el producto ó en las características diferenciadoras de éste lo cual lleva a los fabricantes a enfocarse en investigación, desarrollo e innovación como elementos clave en el éxito. El producto es sólo una parte de la decisión de compra del usuario, el servicio prestado por el canal no es únicamente parte para determinar la compra si no que también en muchas ocasiones es el factor determinante en la decisión de compra. Esto significa que una diferenciación efectiva no es definida sólo a través de las características del producto, si no también a través de la oferta innovadora del canal.

⁵ TERESA SERRA. Profesora de Dirección Comercial del Instituto de Empresa. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas. No. 65. Nov/Dic 2004. Artículo “La Distribución como herramienta estratégica de Marketing”.

La experiencia del canal afecta fuertemente la percepción global del usuario en cuanto a la imagen de la marca y por consiguiente su satisfacción.

Asombrosamente, la importancia que dan algunas firmas e industrias a los canales como una clave estratégica del marketing es baja. El proceso de distribución es visto (erróneamente) como una simple necesidad y un factor costoso que entrega los productos de la empresa al usuario final. En este ambiente altamente competitivo, los fabricantes que dan el valor al posicionamiento a través de un diseño efectivo del canal tienen una gran ventaja frente a sus rivales.

Aún cuando se da el valor al cuidado en el diseño del canal y a su administración, para las compañías muchas veces es difícil crear y mantener un canal bien diseñado. Es por esto que es útil desarrollar una estructura que ayude a las compañías en todos los niveles del canal a operar más provechosamente y a hacer mejor su trabajo para conocer la demanda y preferencia de los usuarios.

Administrar un canal necesita un completo conocimiento para guiar a este a través tanto del diseño inicial como de su desarrollo en el tiempo.

El desafío de un canal involucra dos grandes procesos 1) Diseño correcto del canal y 2) Implementación de este diseño.

El proceso de *diseño* involucra la segmentación del mercado, la elección de los segmentos objetivo, y la generación de servicios en el canal para los usuarios objetivo de la forma más efectiva posible. En resumen esta etapa implica hacer que lo que ofrece el canal logre satisfacer la demanda de los usuarios objetivos al menor costo posible.

Debido a que pueden ya existir canales, el proceso de diseño también permite examinar las falencias que puedan existir en la operación actual del canal y generar sugerencias para su control ó eliminación.

El proceso de *implementación*, requiere un entendimiento de los recursos de los miembros de la red y su dependencia, un entendimiento del conflicto del canal y un plan para crear un ambiente donde el diseño óptimo del canal pueda ser efectivamente ejecutado. Esto es llamado coordinación del canal.

4.1.1. Diseño del Canal

La administración y el diseño de un canal requieren iniciar con el análisis del usuario final. Solo después de un primer entendimiento de la naturaleza de la demanda de los usuarios finales puede diseñarse un canal bien operado que cumpla y exceda esas demandas.

⁶Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas. No. 65. Nov/Dic 2004. artículo "Proceso de diseño y costes de los canales de distribución". Fernando Sánchez Suárez. Director del Centro para la Innovación en la Producción-Distribución del Instituto de Empresa.

El conocimiento más útil en la demanda para el diseño del canal no se basa en que desea consumir si no en como desea comprarlo y usar los productos o servicios a ser comprados.

Los diferentes usuarios finales tienen diferentes demandas, entender y responder a éstas demandas pueden crear nuevas oportunidades de negocios para los fabricantes.

Bucklin⁷ propuso un marco para codificar y generalizar cómo un usuario final desea comprar un producto en particular, como una base para determinar la estructura del canal.

Bucklin argumenta que el sistema de canales existe y se mantiene a través del tiempo debido a que desempeña ciertas labores que reducen al usuario final la búsqueda, el tiempo de espera, almacenamiento y otros costos. Estos beneficios son llamados servicios adicionales del canal. Bucklin determina 4 servicios adicionales genéricos: (1) Detaleo, (2) Conveniencia espacial, (3) Tiempo de entrega, (4) Variedad de producto.

4.1.2. Segmentación del Canals

Aplicando estos diferentes servicios adicionales, al diseño del canal, es necesario considerar la segmentación del canal de acuerdo a la demanda de éstos aspectos de servicio. La segmentación significa dividir el mercado basado en la demanda de los usuarios en grupos quienes a) son altamente similares dentro de cada grupo y b) altamente diferentes entre grupos.

Estos diferentes segmentos pueden demandar el mismo tipo de producto pero con una amplia variación de servicios adicionales requeridos. Es por esto que esta etapa es de gran importancia por que ayuda a incrementar la venta de un producto en múltiples segmentos de mercado.

Desde una perspectiva de investigación de mercado, es esencial conocer a profundidad todos los servicios adicionales relevantes demandados por los diferentes usuarios finales. Esto se logra llevando a cabo grupos focales y/o entrevistas exploratorias uno a uno, para con ello generar una lista de servicios adicionales que aplican a un producto en particular y al mercado en cuestión.

⁷BUCKLIN, LOUIS P. 1966. BUCKLIN, LOUIS P. 1972. *A Theory of Distribution Channel Structure*. Berkely, CA:IBER Special Publications. *Competition and Evolution in the Distributive Trades*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

⁸ANNE T. COUGHLAN. ERIN ANDERSON LOUIS W. STERN. ADEL L. EL ANSARY. *Marketing Channels*. Seventh Edition. 2006. p. 55-59. Editorial Pearson Prentice Hall002E

4.1.3. Decisiones en la Estructura del Canal

La estructura del canal se basa en tres aspectos principales: los tipos de miembros del canal, la intensidad ó número de miembros de cada tipo que coexisten en el mercado, y el número de los distintos canales que coexisten en el mercado.

El diseño del canal presenta tres desafíos: el primero es determinar el nivel de intensidad necesaria, es decir, la cobertura. El segundo es combinar los diferentes tipos de canales para llegar al mercado por múltiples vías, mezclando diferentes formatos. El tercero es decidir si el fabricante debe ir simultáneamente al mercado vía su propio canal y vía terceras partes (llamada distribución dual ó distribución concurrente).

Conociendo ya la intensidad de la demanda en los servicios requeridos por los diferentes segmentos en el mercado, puede hacerse un análisis de la estructura del canal más eficiente y efectiva que satisfaga estas demandas. Aquí debe definirse quienes serán los miembros de esta red, de que tipo y cuantos dependiendo si va a hacer una distribución intensiva, una distribución selectiva ó exclusiva.

La distribución intensiva significa que una marca puede ser comprada a través de muchas tiendas ó puntos de ventas. Lo contrario es la distribución exclusiva, donde una marca puede ser comprada sólo a través de un vendedor ó punto de venta, esto significa que el vendedor tiene un monopolio en la marca.

Entre más intensivo es la distribución del fabricante, menos puede influir el fabricante en el desempeño del canal. Naturalmente, los fabricantes prefieren maximizar su cobertura y resistirse a la idea de restringir la disponibilidad de sus marcas. Cuándo y por qué debería un fabricante limitar su cobertura?

Es casi una verdad innegable decir que entre más puntos de venta tenga una marca, más ésta venderá. No solo la cobertura hace fácil a un cliente final encontrar una marca, en adición a ello, si el cliente final encuentra una fuerza de ventas vigorosa en todos los puntos de venta, éste finalmente se rendirá ante la persuasión de todos estos puntos de venta. Como podría no ser cierto que mayor cubrimiento es mejor?

La respuesta está primero en la naturaleza y categoría del producto. Muchas categorías de producto ó servicios son rutinarias, de bajo riesgo. En este caso los compradores tienden a optar por lo ofrecido, más que buscar su marca favorita.

Desde el punto de vista del distribuidor, mayores puntos de venta de una marca dada es un punto negativo. Cada distribuidor preferiría exclusividad. Esto lleva a un encuentro de intereses entre el fabricante y los miembros de la red de distribución generando así conflictos dentro del canal. Cuando un mercado está saturado, un miembro del canal no puede presentar la marca como una razón para que el comprador elija este punto de venta en lugar de otro punto de venta competidor. En este caso el miembro del canal debe ofrecer una razón más para que el comprador se decida por su producto, en la mayoría de los casos, es un menor precio. Lo anterior lleva a los miembros del canal a una competencia intramarca de precios (competencia de precios entre los

vendedores de la misma marca, en contraste con competencia intermarca, la cual es una competencia entre diferentes marcas para una categoría de producto).

Una competencia intramarca es deseable para un fabricante, pues éste fija un precio para todos sus distribuidores, y son ellos quienes compran cantidades mayores para contar con mejores precios y bajan sus márgenes para ganar a sus competidores. Sin embargo esto no puede seguir sucediendo, pues los miembros del canal pueden darse cuenta que la marca no es rentable para Ellos. Esto hace que ellos reconsideren su soporte a la marca. Esto llevaría a que el fabricante pierda muchos de sus distribuidores preferidos, aunque pueda mantener distribuidores inferiores. Esto es debido a que los mejores distribuidores tienen mayores alternativas.

Los miembros del canal pueden abandonar la marca de tres formas: sustitución de la marca por otra que sea menos intensiva en distribución. Para marcas muy fuertes, los clientes pueden no aceptar la sustitución, pero para marcas típicas, esta estrategia puede cumplirse. La segunda es que el miembro del canal puede abandonar totalmente la categoría de producto si Él no encuentra una marca sustituta y si esta categoría no es esencial para él. La tercera forma es el miembro del canal continúa teniendo la marca pero cuando el cliente solicita ésta, el da otra alternativa para finalmente convertirlo a la marca competidora de la cual el distribuidor obtiene un margen mayor.

La distribución intensiva crea desinterés por el soporte a la marca, desmejoramiento de los miembros del canal y aún tácticas de convertir a los clientes a otras marcas competidoras. Como puede el fabricante remediar esta situación?. Invertir en una estrategia "pull" para construir la marca. Con esto la preferencia del cliente obliga al distribuidor a vender la marca. Sin embargo, esta estrategia es costosa debido a la constante inversión en avisos y promoción.

Otra solución al conflicto por venta intensiva es que el fabricante establece un precio mínimo al que todos los distribuidores pueden vender, a la vez este precio permite que todos los distribuidores tengan un margen aceptable aún a altos niveles de intensidad en el mercado. Para el comprador la buena noticia es que la marca es fácil de encontrar y para los vendedores es que éstos competirán no en base al precio si no a los servicios de venta complementarios que puedan ofrecer.

La solución generalmente más aplicable para el fabricante con un bajo soporte de ventas es someterse a limitar su cobertura de mercado; esto es elegir un grado de selectividad en su distribución. Una ventaja de esta aproximación es que el fabricante tiene la oportunidad de definir los distribuidores claves mejor que el caso en el que debido a la competencia intramarca muchos de los mejores se eliminarían ellos mismos debido a la baja en su rentabilidad. Otra ventaja es una mejor relación de trabajo.

4.1.3.1 Grado de Exclusividad

De acuerdo a todo lo anterior, tenemos dos conflictos. Primero, los fabricantes desean cubrir todo el mercado con diferentes distribuidores, pero los distribuidores prefieren lo contrario. Segundo, los miembros del canal prefieren tener múltiples marcas para ofrecer en una misma categoría de producto, pero los fabricantes no. y aún hay un tercer conflicto, los fabricantes desean que los miembros de la red soporten fuertemente su marca y tengan bajos márgenes, pero los miembros del canal prefieren bajos costos y altos márgenes.

Cuando el cubrimiento de una marca es altamente selectivo, los fabricantes enfrentan una circunstancia difícil. Cuando un pequeño grupo de distribuidores venden la marca, la competencia intramarca es baja. Cuando la competencia es insuficiente, aún miembros del canal con las mejores intenciones se inclinaría a no dar el mayor esfuerzo a la marca.

Un cierto grado de competencia intramarca en el mercado es benéfico para el fabricante.

4.1.3.7. La naturaleza de la Categoría del Producto

Para decidir que tan selectivo debe ser su canal de distribución, el fabricante debería iniciar con la demanda de servicios adicionales a la clase de producto ofrecido. Un comprador no gasta mucho esfuerzo para comprar elementos de primera mano, tales como leche, papel de impresora. En este caso ellos demandan conveniencia espacial y entrega rápida (por lo tanto ellos no tolerarían falta en stock). Este tipo de elementos deben ser distribuidos tan intensamente como sea posible. Para cosas comerciales tales como electrodomésticos pequeños los compradores acostumbran visitar varias tiendas y hacer comparaciones de marcas y de precios, sugiriendo así un grado de selectividad intermedio. Para cosas especiales como maquinaria de producción, por ejemplo, los compradores gastan bastante esfuerzo para “hacer la mejor elección”. Para esto, ellos hacen un esfuerzo en encontrar un punto de venta en el que Ellos puedan confiar, sugiriendo así una distribución altamente selectiva, inclusive una distribución exclusiva es aceptada. Esta anterior generalización aplica tanto a productos y servicios de consumo e industriales.

4.1.3.8. Estrategia de marca: Posicionamiento de Calidad y Precio Premium

En cualquier categoría de producto, la estrategia de una marca dada puede ser la de posicionamiento por alta calidad. Para hacer esto el fabricante debe poner especial atención en la imagen ó reputación de los miembros del canal debido a que esta imagen será impartida a todo lo que los miembros del canal venden.

Otras marcas no posicionadas por alta calidad no son presentadas como de baja calidad, estas al contrario son posicionadas como calidad media. Y pueden ser reconocidas por otros atributos, frecuentemente conveniencia ó bajo precio.

Para este tipo de productos posicionados por alta calidad y precio Premium los fabricantes no buscan una cobertura intensiva, Él necesitará una fuerza de ventas restringida capaz de llevar y soportar la marca. Ahora la amenaza de complacencia del canal es alta. Como puede el fabricante balancear selectividad en distribución con la necesidad de conseguir el empeño del canal para soportar la marca?

Un método es pedir a los miembros del canal firmar un contrato de demanda inusual para representar la marca y en compensación dar protección a Ellos de sus competidores. Este contrato restringe por ejemplo la libertad de los miembros del canal en la administración de la marca. Por ejemplo, pueden contener cláusulas sobre las obligaciones del canal con respecto a promociones y metas de ventas, ó pueden especificar condiciones bajo las cuales el fabricante puede terminar el contrato sin ninguna obligación.

Por qué un contrato restringido es efectivo? Los fabricantes usan un contrato restringido para sacar aquellos distribuidores que no sean capaces de soportar la marca. Esto es, los distribuidores que están inclinados a no cumplir las promesas de soporte de la marca estarán negados a firmar un contrato. En consecuencia el fabricante puede estar tranquilo que los distribuidores que lo hagan mantendrán y soportaran la imagen de la marca en el mercado.

4.1.3.9. Inversiones específicas en los Fabricantes por parte de los Miembros del Canal⁹

Algunas marcas demandan que el distribuidor adquiera ciertas capacidades y recursos. Este es el caso particular de productos y servicios industriales. Las principales categorías de estas inversiones específicas son:

- Conocimiento Idiosincrático: Para mostrar que las aplicaciones y características son únicas, el grupo de ventas debe aprender acerca de éstos para venderlos efectivamente.
- Inusual manejo y almacenamiento: por ejemplo, si los productos son empacados en pallets no estándar que requieren condiciones especiales de almacenamiento y equipos especiales para su transporte.
- Partes específicas y “know-how” de la marca: estas pueden ser necesarias para el servicio post-venta
- Entrenamiento a clientes: Instrucciones específicas de la marca pueden ser requeridas

⁹Ibid., p. 112-131

Los distribuidores incorporan este tipo de productos para cumplir con las necesidades de los clientes. Estos distribuidores especifican, ensamblan e instalan en un grado tal que parecen(para el consumidor) más un fabricante que un vendedor. En consecuencia algunas marcas ó categorías de producto demandan ciertos activos y servicios que son necesarios para distribuir la marca efectivamente. Muchos distribuidores no se interesan en tener éstos. Estas inversiones son costosas, además de crear una gran dependencia en el fabricante.

4.1.3.10. Incursionar en el mercado vía múltiples tipos de canales:

La tendencia en las economías desarrolladas es que los fabricantes cuenten con múltiples tipos de canales con la esperanza de conectarse con muchos más clientes segmentados. Cuando los fabricantes hacen esto, asumen que estos canales no se encontrarán.

La razón es que estos tipos de canales ofrecen diferentes servicios complementarios a la venta y llevan a cabo procesos diferentes. Estos tienen procesos diferentes de seleccionar, comprar, ordenar y recibir el producto.

Estos procesos pueden diferir basados en su dueño(compañía dependiente ó independiente), ó basado en diferentes ubicaciones(ej. En una tienda vs. En casa), tecnologías diferentes(p.e. catalogos Vs. Paginas web), ó diferentes tipos de intermediarios(mercadeo por masas vs. Droguerías, tiendas ó clubs).

- **Distribución dual: incursionar en el mercado usando canales independientes y canales propios¹⁰**

La distribución dual es solo una variación en los múltiples formatos de distribución. Hay un factor especial aquí, cuando terceras partes compiten, los fabricantes deben ser neutrales, dejando que el mercado decida quién gana. Sin embargo cuando no lo son y compiten directamente contra sus clientes, la neutralidad no es creíble. Los canales independientes sospechan rápidamente que los fabricantes favorecen a su propia gente.

Una distribución dual es un desafío y tiene la probabilidad de crear conflictos con la red de distribución.

- **Relación Carrier-Rider**

Algunas veces el miembro del canal más apropiado para llevar los productos de un fabricante al mercado es otro fabricante con una fuerza de ventas propias y habilidades de distribución. Esta relación es llamada “Piggybacking”.

¹⁰Ibid., p. 141-145

En un canal de éste tipo, el jinete(rider) es la firma con necesidad de distribución para su producto, y el conductor(carrier) es la otra empresa fabricante quién tiene exceso de capacidad en su sistema de distribución para acomodar el producto del jinete.

4.1.3.6. Grado de compromiso

Aún se definan los miembros de una red, sus roles y sus responsabilidades, algunos de ellos pueden sólo centrarse en relaciones transaccionales sin ningún tipo de compromiso. Esto no garantiza una relación a largo plazo y hace que fácilmente éste busque otro proveedor que supla sus productos ó servicios.

4.1.3.8. Análisis de Brechas

Un canal que cumpla con la demanda de servicio por los clientes y que a su vez lo haga al mínimo costo es llamado un canal “zero-based”.

En el caso del diseño de un nuevo canal, donde ningún canal está previamente presente en el mercado, pueden encontrarse obstáculos de tipo gerencial ó del ambiente externo, que evitan establecer el canal “zero-based”.

Cuando un canal ya existe en el mercado, éste puede no ser “zero-based”. En este caso se dice que existen una ó más brechas.

Las brechas en un diseño de canal pueden darse simplemente por que la administración no ha suplido cuidadosamente las demandas de servicio de los usuarios finales claves ó debido al temor del costo de implementar un canal.

Para este caso un gerente de canal debe poner especial atención en ambos aspectos, el primero, la demanda del usuario final y el segundo los miembros del canal para evitar estas brechas.

Las brechas también pueden darse por ciertas dificultades debidas a obstáculos del ambiente externo y obstáculos de administración.

Los obstáculos del ambiente externo pueden encontrarse en dificultades legales y de cuestiones de la infraestructura.

Los obstáculos de administración están relacionados directamente con ciertas reglas existentes dentro de una compañía. Los obstáculos presentados por la administración pueden ser debidos a la falta de conocimiento de los niveles apropiados de inversión ó a la falta de actividad en el desempeño de los canales.

4.1.4. Implementación del Canal

4.1.5.1. Identificación de los Conflictos del Canal

Se debe identificar la causa del conflicto y particularmente diferenciar entre un diseño pobre y un funcionamiento pobre debido al conflicto. Un problema por ejemplo puede ser que el distribuidor no se empeñe en hacer un esfuerzo por las ventas de los productos del fabricante y por eso las ventas son muy bajas. Los análisis revelan que el nivel de esfuerzo es bajo debido a que el distribuidor tiene una mejor rentabilidad vendiendo productos de los competidores. Entonces éste se denominaría un conflicto de meta. La meta del fabricante es la maximización de las ganancias sobre su propia línea de productos, pero la meta del distribuidor es la maximización de las ganancias sobre todos los productos que éste venda. En este caso el fabricante para recompensar a su distribuidor debe ofrecerle un mayor descuento para aumentar su margen de ganancia. Ó el fabricante puede invertir en desarrollo de marca y así presionar el producto a través del canal. Así el valor de la marca llevará al distribuidor a vender el producto más agresivamente debido a que el potencial de ventas de este producto ha incrementado.

4.1.5.2. La meta de la Coordinación del Canal¹¹

Después de haber llevado a cabo los pasos anteriores de diseño e implementación del canal, éste habrá sido diseñado de acuerdo a la demanda de los diferentes segmentos de usuarios finales, y la fuerza del canal será aplicada propiamente a asegurar la implementación de un diseño óptimo del canal. Cuando los diferentes miembros de la red se unen para alcanzar las metas del canal más que sus propias metas el canal es llamado *coordinado*. Este es el fin principal del proceso de administración de un canal. Debido a que las condiciones del mercado cambian, el diseño y la implementación del canal necesitan responder; así, la coordinación del canal no es un único logro, si no que es un proceso constante de análisis y respuesta al mercado, de la competencia, y de las habilidades de los miembros del canal.

4.1.5.3. Restricciones Legales en las Políticas de los Canales

El gerente de un canal puede usar diferentes políticas para administrar un sistema de distribución. Algunas de estas políticas moderan ó redireccionan las actividades de los diferentes miembros de los canales y pueden afectar la competitividad del mercado global. Estas políticas son:

¹¹Ibid., p. 377

Políticas de la cobertura del mercado
Políticas de la cobertura de los clientes
Políticas de precios
Políticas de líneas de producto
Políticas de selección y terminación
Políticas de propiedad

– **Políticas de cobertura de mercado**

Uno de los elementos clave de la administración de una canal es decidir cuantos puntos de venta deben ser establecidos en un área geográfica dada y qué tipo de participación en el mercado debe ser requerida de cada uno de los puntos de venta, para que las necesidades de los clientes existentes y potenciales puedan cumplirse a cabalidad.

Implicito en el termino “cobertura del mercado” hay aspectos concernientes a la geografía ó territorio. Tanto como la estructura del canal se mueva hacia un cubrimiento intensivo a selectivo, menos puntos de venta de una marca particular estarán en un área dada. En realidad las asignaciones territoriales son dadas por los proveedores adoptando cobertura del mercado selectiva o exclusiva en respuesta a las promesas de los distribuidores de cultivar los sitios geograficos que se les ha dado.

– **Políticas de Cobertura de los Clientes**

Los proveedores pueden desear establecer politicas relacionadas con los clientes para que los mayoristas ó distribuidores puedan vender sus productos y servicios. Por variadas razones, los proveedores pueden desear mantener ciertos clientes como cuentas propias. Esto incluye el deseo de mantener relaciones cercanas con clientes de alto valor, sus requerimientos para asistencia técnica, la eficiencia asociada con atender directamente estas cuentas, las ganancias esperadas en las ventas, la necesidad de concesiones de precios para ganar ciertas cuentas y en algunos casos la insistencia de ciertos clientes a vender directamente.

– **Políticas de Precios**

Si los precios se encuentran a un nivel razonable, los márgenes para los distribuidores son suficientes para pagar la provisión debida al servicio deseado por los usuarios finales. En otras palabras, restricciones en competencia intramarca indirectamente resultan en mayores precios y asi mayores margenes.

– **Políticas de líneas de Productos**

Por una amplia variedad de razones lógicas, un gerente de canal restringe lo ancho y lo profundo de las líneas de producto que sus colegas del canal vendan. Hay 4 politicas de este tipo que se mencionan a continuación.

Exclusividad

Exclusividad es el requerimiento de un proveedor que su canal venda sólo sus productos ó marcas, o al menos que no venda productos ó marcas de competencia directa con sus productos. Si los distribuidores no cumplen, el proveedor puede aplicar sanciones rehusándose a trabajar con Ellos.

Enlace

El enlace se da cuando un proveedor de un producto ó servicio se rehusa a vender éste a un distribuidor a menos que un segundo producto ó servicio sea vendido. Este es el caso de un fabricante de proyectores, éste insiste en que sólo sus cintas pueden ser usadas con este tipo de proyectores

Venta de la línea completa

En esta, es forzado el distribuidor a comprar toda la línea de productos que ofrece el proveedor.

– Políticas de productos designados

En este caso un fabricante vende parte de sus productos sólo a través de un número limitado de distribuidores, mientras que sus otros distribuidores venden un set diferente de productos que es vendido por estos. Este es un camino efectivo de dar a los distribuidores oportunidades de tener mejores ganancias. Si el distribuidor tiene sólo unos productos pero en estos hay muy baja competencia ó no la hay, esto genera un deseo de inversión en el servicio al cliente y en labores promocionales, con la seguridad plena que sus esfuerzos no serán victimas de ser aventajados por otros distribuidores que no han hecho esta labor.

– Políticas de selección y terminación

Las organizaciones deben realizar grandes inversiones de tiempo, atención, esfuerzo y recursos monetarios para diseñar y administrar su sistema de distribución. Para tener éxito con sus canales de distribución, los administradores de éstos deben tener criterios de selección referentes al potencial de distribución y deben monitorear constantemente el desempeño de los que son actualmente sus distribuidores.

Un proveedor puede formalmente cortar el contrato con un distribuidor por razones de negocios válidas, tales como fallas en los pagos ó mal desempeño en ventas y servicios.

– Políticas de Propiedad

Frecuentemente, la decisión en una compañía de tener una integración vertical pone a la compañía en competencia con sus intermediarios independientes que ya son distribuidores de su marca. La mayoría de los proveedores, tienen diferentes distribuidores, de manera tal que las necesidades de los diferentes

segmentos de clientes son cubiertas. También en la mayoría de los casos, uno de estos canales es un canal directo conformado por vendedores empleados por la compañía.

4.1.5. Tipos de Investigación

Ahora bien, el fortalecimiento de los negocios de distribución requiere de un análisis reflexivo de la realidad de los distribuidores, en este análisis es posible llevar a cabo diferentes clases de investigación. En las cuales se puede considerar:

4.1.5.2. Investigación exploratoria

Busca dar “una idea” de determinada situación. Este tipo de diseño se usa para comenzar a examinar y comprender una situación con el fin de identificar claramente el problema y formular hipótesis. Como características de este tipo de investigación se pueden mencionar: a) Información necesaria definida aproximadamente. B) Proceso de investigación flexible. C) Análisis de datos primarios cualitativos.

4.1.5.2. Investigación Concluyente

Busca probar hipótesis y analizar relaciones. Es un estudio mediante el cual se describen las características de un fenómeno, estableciendo la relación ó asociación que existe entre las variables. Como principales características se tienen: a) La información necesaria se define con claridad. B) Proceso de investigación estructurado. C) Muestra representativa. D) Análisis de datos cuantitativo

4.2.5.3. Investigación Aplicada

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica ó empírica. Se caracteriza por que busca la aplicación ó utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico.

4.2.5.4. Investigación Descriptiva

Mediante este tipo de investigación que involucra el tipo de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio ó una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar ó sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

4.2.1. Baño termostataado

Equipo que calienta ó enfría muestras a temperaturas desde -90°C hasta 300°C . El sistema de termostataado consiste en una cuba que contiene un líquido el cual es calentado ó enfriado a una temperatura controlada, éste líquido es utilizado para calentar ó enfriar muestras para diferentes tipos de análisis.

4.2.2. Material de Laboratorio

Se conoce como material de laboratorio lo referente a artículos de plástico y vidrio que son utilizados en los laboratorios como recipientes de almacenamiento, vasos para análisis y elementos de medición de volúmenes y elementos de dosificación de líquidos.

4.2.3. Equipos de Laboratorio

Son todos aquellos utilizados para fines de análisis químicos y microbiológicos. Existe una gran variedad de equipos dependiendo de la necesidad específica y del tipo de medición a realizar.

4.2.4. Usuario Final

Es la persona que emplea un bien ó producto en sus procedimientos y para quién fue fabricado y diseñado el producto con el fin de cumplir con sus necesidades y requerimientos.

4.2.7. Análisis Fisicoquímico

Son procedimientos donde se determina condiciones ó composiciones de determinado producto utilizando equipos, ó elementos que funcionan acorde a procesos físicos y químicos.

4.2.8. Análisis microbiológico

Son procedimientos donde se determina la presencia de microorganismos en un determinado tipo de muestra, para conocer los riesgos de contaminación de los microbios

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación, que se llevó a cabo fue de carácter primario y secundario. La investigación primaria que se desarrolló es de tipo exploratorio, la cual nos permitió abordar el problema de investigación mediante una aproximación a los factores que inciden de manera relevante en el mismo, con una muestra seleccionada por conveniencia.

Considerando las diferentes posibilidades y metodologías de investigación y el alcance del problema la investigación exploratoria es la que nos permite de manera sencilla y aplicable una comprensión de la realidad a partir de la percepción de los mismos distribuidores, y a partir de ello se facilita proponer soluciones aplicables al contexto con un sentido de prioridad.

La investigación secundaria se fundamentó en análisis de datos del macroentorno y análisis de datos internos del mercado del sector y de SCHOTT.

5.2. POBLACIÓN

La población para este trabajo se define como todos los vendedores de los diferentes distribuidores en la ciudad de Bogotá. La población de interés, en este caso, los vendedores de los distribuidores en la ciudad de Bogotá son en total 43 vendedores que pertenecen a los 18 distribuidores. Cabe anotar que existen más distribuidores en la ciudad de Bogotá, pero debido a su bajo volumen de ventas y a que no tienen un enfoque muy claro con los productos de la línea Schott, no se tienen en cuenta para este análisis.

5.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra se seleccionó basada en un muestreo por conveniencia designando a aquellos vendedores por los siguientes criterios:

- ✓ Aquellos que están en constante contacto con Schott
- ✓ Tienen experiencia en el mercado
- ✓ Han tenido experiencia ofreciendo baños termostatados.

Los anteriores criterios llevan a la siguiente selección, los vendedores de cuatro de los principales distribuidores: Blamis Dotaciones Laboratorio LTDA., Artilab

S.A., Produquímica de Colombia y Kaika Ltda. La totalidad de los elementos son 18.

La razón principal por la cual se tiene una muestra tan pequeña es por que en el resto de los vendedores no aplica los criterios de selección mencionados, por lo tanto no podrían dar información de valor ni confiable que ayude al planteamiento de las soluciones al problema descrito en este proyecto.

5.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.4.1. Entrevista estructurada

Se llevó a cabo entrevista estructurada debido a que se aplicó mediante una estructura de preguntas con criterios debidamente definidos, orientados a identificar las variables relacionadas con el problema. Así mismo las alternativas de respuesta facilitaron la selección del estado de las variables investigadas, ordenadas en una estructura que fue aplicada de la misma manera a todos los participantes con la formulación de preguntas mediante un dialogo asistido por el investigador. Esta se aplicó a los 18 vendedores seleccionados entre los principales distribuidores en la ciudad de Bogotá. Ver Anexo 1.

5.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.5.1. Fuentes Secundarias

Se hizo un análisis basado en las diferentes variables que influyen en este tipo de mercado, los factores externos, la competitividad y la atractividad del sector, igualmente se analiza el principal competidor basado en su estructura y en el volumen de importación de los últimos tres años.

5.5.1.1. Factores externos

- La caída del dólar frente al Euro afecta la venta de los baños Lauda en el mercado. El costo para los equipos traídos de Estados Unidos se hace más bajo frente a aquellos traídos de Europa. Esto genera precios menos competitivos en el mercado.
- La Innovación constante y las nuevas tecnologías de control. Esto permite a Lauda diseñar equipos e implementar nuevos sistemas de control y funcionamiento, lo que garantiza una excelente operación y mayor seguridad de los equipos frente a aquellos de la competencia.

- Debido a un mercado cada vez más competido, y al surgimiento de nuevas marcas, se tienen cada vez mayores exigencias por parte de los clientes en cuanto a prestaciones operacionales de los equipos. Esto exige un conocimiento mas profundo por parte de los vendedores para la argumentación y el cierre de los negocios con este tipo de productos.
- La industria local está fabricando baños de características similares, que debido a los bajos precios que ofrecen y pese al no cumplimiento de normas internacionales y al uso de materiales no aptos se están viendo cada vez más fortalecidas. En muchos casos los baños Lauda están en desventaja frente a éstos, pues los clientes buscan un producto que satisfaga el requerimiento básico al precio mas bajo.
- En el campo de la industria de alimentos y bebidas, los clientes están siendo cada vez mas exigentes con sus proveedores en cuanto a buenas practicas de laboratorio, lo cual obliga a éstos a contar con equipos de última tecnología para los análisis de control de calidad a materias primas y productos finales. De la misma manera, en los últimos años se ve una preferencia del consumidor por marcas certificadas que cumplen con las normas internacionales, muchos de los institutos que regulan estas empresas exigen que los equipos utilizados en las etapas de control calidad cuenten con estos estándares. Lo anterior genera una mayor demanda en el uso de baños termostatos que cumplan con los estándares requeridos. Sin embargo el crecimiento de este potencial de clientes no garantiza que los baños que adquieran sean baños Lauda, para cubrir este mercado potencial, debe existir una buena labor de comunicación y promoción por parte de los vendedores, para que de esta forma se pueda conocer las características y se pueda cumplir con las necesidades planteadas por los clientes.
- Requerimientos de corriente diferentes a las dadas en los países Europeos. El stock de equipos que tiene Lauda en Alemania corresponde a 230 V / 50 Hz., las condiciones de corriente en Colombia son de 115 V / 60 Hz. Por lo anterior, son fabricados sólo bajo pedido, y el tiempo de entrega a los clientes se hace mucho mas largo.
- Costos altos de las importaciones, debido a los fletes y al proceso de nacionalización. Esto incrementa el precio al cliente final. Debido a las ventas bajas, los volúmenes de los pedidos a la fábrica son muy pequeños haciendo más alto el costo de nacionalización y transporte por unidad, esto conlleva a precios finales mas altos y en algunos casos cuando los precios ya han sido establecidos, a bajos márgenes para la compañía.

5.5.1.2. El análisis de competitividad (las cinco fuerzas de Porter)¹²

Una parte importante de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa proviene del seno de su propia industria, de la cual forman parte sus competidores.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter(1980) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector ó industria

- Competidores que cuentan con la misma tecnología, y para tratar de entrar al mercado bajan demasiado los precios
- Gracias a la globalización, cualquier persona sólo con entrar a la página web de grandes sub-dealers a nivel mundial compran cualquier tipo de productos y éstos llegan directamente a su sitio de ubicación
- Los fabricantes Nacionales, aunque no cumplen con las mismas condiciones de calidad, cumplen con las especificaciones mínimas y con muy bajos costos
- Muchos de los sectores en los que se utilizan los baños de Lauda, como el petrolero, se encuentra en crecimiento
- Altos requerimientos de garantía y servicio postventa
- Los mismos distribuidores con equipos de la competencia
- Se hace determinante en la compra la diferenciación del producto
- Bajos márgenes debido a los precios bajos de la competencia
- Productos americanos con bajos precios debido a la revaluación del dolar

Entrantes Potenciales

- Productos de fabricación China, de bajos costos que cumplen con las mismas especificaciones
- Bajo requerimiento de capital, traen los equipos bajo pedido con pagos por anticipado

Poder de negociación de los Proveedores

- La distancia de los proveedores generan mayores tiempos de entregas para los productos que no se encuentran en plaza
- La diferencia horaria(6-7 horas) con los proveedores a veces afecta la agilidad en los procesos

¹²ANTONIO FRANCÉS. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson. Primera edición. 2006. p. 86.

Intensidad de la rivalidad en la industria

- Las casa matriz tienen distribuidores a nivel mundial, algunos de ellos, como los estadounidenses tienen a su vez una red de distribución a nivel mundial por lo que pueden vender también estos productos en Colombia
- Productos diferenciados
- Bajo stock de equipos a 115 V, la corriente de mayor uso en Colombia
- Tiempos de espera por fabricación de los productos
- Mayor exigencia por el cumplimiento de las ventas

Poder de negociación de los Compradores

- Los clientes finales cada vez están exigiendo precios más bajos debido a que existen muchos competidores en el mercado
- Los distribuidores están teniendo otras alternativas de los productos Lauda, como respuesta de las exigencias de los clientes a precios bajos
- Los distribuidores están buscando afuera otras representaciones competencia de los productos de Schott
- Los distribuidores están vendiendo productos de los competidores
- Los clientes finales están siendo cada vez más exigentes en los servicios de validación y calibración de los equipos
- Algunos distribuidores no cuentan con estabilidad económica por lo que no pagan a tiempo incidiendo en el proceso normal de compra y despacho
- La rotación alta en los vendedores de los distribuidores
- Nueva ley de subasta en las empresas públicas, obligan a los proveedores a bajar demasiado sus precios
- Procesos licitatorios con exigencias de una marca específica, sin dar lugar a la participación
- Altas exigencias de garantías y servicios post-venta

Productos sustitutos

- Sistemas manuales de calentamiento con bajo desempeño sin ningún tipo de control fabricados por las mismas empresas
- Otros equipos que cumplen con condiciones de calentamiento como hornos y estufas
- Debido a que los baños de Lauda son un producto complementario para el análisis, los presupuestos se emplean principalmente en equipos que se utilizan directamente en los análisis

5.5.1.3. Análisis de competidores

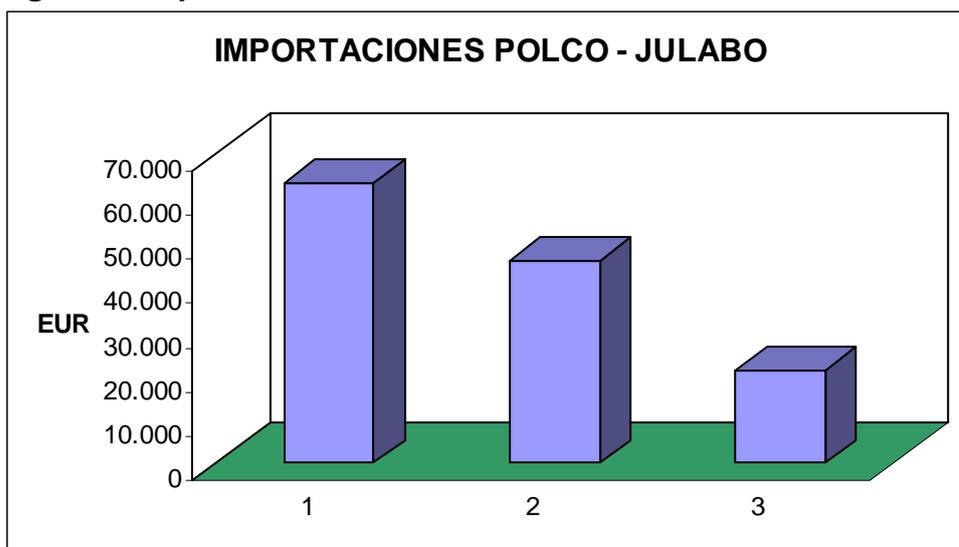
El principal competidor en la línea de baños termostataados es la empresa Polco S.A. representante del fabricante Julabo.

Tiene una experiencia de 21 años en el mercado, se encuentra ubicado en la ciudad de Medellín, cuenta con 25 empleados, de los cuales 5 trabajan en el area comercial. Es representante para Colombia de 9 compañías, 3 de Suiza, 3 de Alemania dentro de las cuales se encuentra Julabo, 2 de Estados Unidos y una de Inglaterra.

Su esquema de venta es directa, no cuentan con ningún distribuidor y desde Medellín atienden las diferentes zonas del País.

En los últimos tres años, las importaciones que ha realizado a su representando Julabo han disminuido, en el año 2008 Polco importó un 66% menos de lo que importó en el 2006. Ver Figura 2.

Figura 2. Importaciones Polco – Julabo¹³



5.5.1.4 Factores controlables e internos

¿En que ciclo de vida se encuentra el producto?

El ciclo de vida del producto es una de las herramientas de planeación de marketing más conocidas y respetadas, y es similar al de todos los seres vivos. El ciclo de vida del producto indica las etapas de desarrollo y nacimiento del producto, su crecimiento y madurez, y por último su declive y muerte.

¹³Tomado de www.mercosuronline.com

Actualmente el producto, baños Lauda, se encuentra aún en la etapa de introducción, pues a diferencia de lo que se esperaba, esto podría tener una causa en que los compradores aún no se han convencido de adoptarlos ó que no se haya llevado de una manera correcta la etapa de desarrollo del producto, es decir que las siguientes actividades no se llevaron de la mejor manera:

- Una comprensión de los usos y beneficios específicos que los clientes buscan en un nuevo producto
- Una descripción del producto, incluidos sus usos y beneficios potenciales
- El potencial de crear una línea de productos completa que cree sinergia en las ventas, la distribución y la promoción
- Un análisis de la factibilidad del concepto del producto, incluidos aspectos como ventas anticipadas, recuperación requerida de la inversión, tiempo de introducción al mercado y tiempo para recuperar la inversión.

5.5.2. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias fueron los datos recolectados mediante la entrevista estructurada lo que nos permitió obtener información respecto a la problemática estudiada y mantener contacto con la realidad investigada.

5.5.3. Procedimiento

La información secundaria se recolectó a partir de datos estadísticos y sistemas de información externos y la información primaria se obtuvo aplicando una encuesta a los diferentes vendedores de los distribuidores. Ésta es una primera aproximación en la búsqueda por conocer las verdaderas causas de la baja venta de este producto.

6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1. ANALISIS DE DATOS SECUNDARIOS

En un país con la extensión que tiene Colombia y una industria no concentrada geográficamente se hace necesario contar con un sistema de comercialización que abarque idealmente la totalidad de la industria en las diferentes regiones y que no genere una concentración en ciertos sectores ni tampoco falta de presencia lo cual facilitaría la operación de otros competidores.

Una concentración en la distribución, lleva a una competencia intramarca, esto genera márgenes muy bajos para los distribuidores, consecuencia de una guerra de precios para un mismo producto.

Una situación que se presenta cada vez con mayor frecuencia es la falta de fidelidad de los distribuidores con los productos de Schott, esto se evidencia cuando se han encontrado en los clientes finales productos de marcas competidoras que han sido vendidos por los mismos distribuidores.

En los últimos años, debido a factores tales como la globalización, ya algunos de los distribuidores han logrado representaciones directas con compañías tanto Europeas como Americanas y ahora compañías del Oriente, en muchos casos de productos competidores de Schott. Estas representaciones le dan al distribuidor un mayor margen de venta, por lo que prefieren ofrecer sus productos y dar sólo como alternativa los productos de Schott.

Además un argumento del distribuidor que está implementando ya este tipo de comercialización es la fuerte competencia cuando ofrecen productos de Schott debido a que compiten con otros distribuidores con precios muy bajos en el mercado, esto lleva a tener márgenes muy bajos, que no compensan los gastos fijos que implica tener una fuerza de ventas para la promoción de los productos.

Es necesario analizar la incidencia en el precio final al cliente que tiene el sobremargen de distribución, pues esto es una desventaja con los competidores que venden directamente al cliente final.

Es posible que no se esté dando una buena asesoría y asistencia técnica, lo cual lleva a la falta de credibilidad por parte de los clientes hacia los vendedores. La venta de este tipo de producto, requiere cierto conocimiento y asesoría por parte del vendedor como, aquí se requiere dar un mayor soporte a los clientes debido a que en muchas ocasiones ellos desconocen el tipo de producto que realmente necesitan.

En muchas ocasiones la venta de un producto de este tipo requiere de un trabajo de demostración y de argumentación técnica para ayudar a la toma de decisión de compra.

Schott tiene una estrategia única para toda su línea productos, es necesario analizar, si la misma estrategia de distribución y soporte que actualmente se lleva con el resto de líneas aplica para los baños termostatados, ó si al contrario es necesario plantear una estrategia diferente que garantice un mejor desarrollo de Lauda. Lo anterior implicaría hacer un análisis detallado de cada uno de los pasos del proceso de ventas tanto interno como el llevado por los distribuidores, de esta forma se puede determinar las falencias en el logro de los resultados esperados.

El servicio es el factor diferenciador en un mercado altamente competitivo, es por ello que se convierte en una herramienta que puede influir fuertemente en la decisión de compra y en la fidelización de los clientes. La labor de Schott como representante de Lauda debe ir más allá, dando los medios necesarios para captar el interés de los distribuidores en este producto ofreciendo ventajas frente a otros representantes de los cuales son también distribuidores.

Los laboratorios de control calidad y de Investigación y desarrollo día a día tienen mayores requerimientos en cuanto a equipos de laboratorio. Es este tipo de mercado donde se debe enfatizar el estudio para determinar la necesidad y uso de los baños termostatados. Pues cada día se están volviendo más exigentes las diferentes regulaciones por parte no sólo del gobierno si no de las diferentes industrias a sus proveedores en cuanto al cumplimiento de la calidad en sus procesos.

Esta demanda ejerce una mayor presión a las diferentes industrias en el montaje y optimización de los laboratorios para realizar control calidad a las diferentes materias primas utilizadas y productos terminados. Los equipos para este tipo de análisis de control de calidad en los laboratorios deben cumplir con altos estándares en cuanto a normatividad y brindar la mejor operatividad para los usuarios.

Los productos fabricados en Alemania, como es el caso de los baños termostatados de Lauda tienen un alto reconocimiento en el mercado por su excelente calidad. Sin embargo este reconocimiento también va ligado a ser productos costosos por encima de aquellos fabricados en otros países como es el caso de los americanos y ahora los chinos.

La marca Schott ha sido reconocida a través de los años en Colombia por la calidad en sus productos, la seriedad y el buen servicio. El nombre Schott como representante ha logrado posicionar en la conciencia de los usuarios marcas líderes en el mercado como es el caso de Schott Instruments, Brand y Binder, las cuales tienen un excelente reconocimiento en todos los laboratorios del sector químico, alimentos, farmaceuticos, Universidades entre otros.

Una infraestructura comercial debe estar basada en el cumplimiento de los objetivos, el principal objetivo en la comercialización de un producto es alcanzar las ventas planeadas y lograr el posicionamiento de la marca en el mercado. Bajo este criterio es necesario analizar la operación actual de la división de ventas de Schott, y determinar si el esfuerzo en el apoyo a los distribuidores debe ser direccionado mejor al contacto y el servicio con los

clientes finales que es lo que finalmente tiene un mayor impacto en el alcance de las metas. Una buena alternativa sería contar con una división de mercadeo que se encargue del contacto con los clientes finales, de la organización de eventos y charlas para impulsar aún más el valor de marca de los productos Schott.

Si bien es importante la estructura de distribución es esencial enfocarse en la forma en cómo se suplen las necesidades de los clientes, como acceden a la información, saber si son conscientes que existen los baños termostatos de Lauda en Colombia, si consideran que son equipos accesibles y de buena calidad, ó si aún conociéndolos prefieren comprar otras marcas por su tradición en el mercado.

Al evaluar los mercados meta de la empresa, se debe tratar de entender todas las conductas relevantes del comprador y las características del uso del producto. Este desconocimiento, hace necesario llevar a cabo una investigación de mercados primaria para entender bien al mercado meta¹⁴.

Es primordial conocer quiénes son los mejores prospectos del mercado, quienes realmente invierten en equipos de este tipo en sus laboratorios, muchas empresas, debido al bajo presupuesto que tienen diseñan equipos caseros para el mismo propósito sin importar las condiciones óptimas de operación garantizadas por los baños termostatados.

La tendencia de compra en los diferentes sectores se está volcando cada vez más hacia productos de menor costo, apoyando así productos que son fabricados nacionalmente y que no cumplen con ningún estándar de fabricación, y aquellos productos traídos de China que aunque siendo productos de baja calidad están tomando cada vez más fuerza por que los precios están muy por debajo de los que actualmente existen el mercado.

Las diferentes estrategias de marketing que existen para la promoción de los diferentes productos en el mercado son numerosas, por ello es necesario conocer muy bien el tipo de mercado para la implementación de las estrategias ideales de acuerdo al producto específico. En este caso es necesario conocer si las estrategias de marketing utilizadas por los diferentes distribuidores son adecuadas e influyen positivamente sobre la venta de los productos.

Crear una conciencia de marca se logra a través de la creación de la mejor experiencia en el cliente, ésta se genera desde el cumplimiento de su necesidad primordial, de una buena asesoría en el momento de la compra y el soporte y acompañamiento en su aplicación específica.

¹⁴O.C.FERRELL, MICHAEL D. HARTLINE. Estrategia de marketing. Tercera edición. 2006. p. 52

El desconocimiento de los competidores y la no visualización de una forma clara de sus ventajas competitivas dificultan el planteamiento de un DOFA. El planteamiento de las estrategias debe ir ligado con un conocimiento a profundidad de la estrategia de los competidores para plantear los valores agregados y las ventajas competitivas que agreguen valor a los productos de Lauda.

Basado en los diferentes aspectos mencionados anteriormente se plantea la matriz DOFA, la cual ayudará a direccionar la toma de decisiones con un enfoque en la realidad del mercado y en los diferentes componentes que influyen en el planteamiento de las estrategias para aumentar la participación en el mercado.

6.1.1. Matriz DOFA

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, amenazas).

Oportunidades

Sectores en crecimiento como el petrolero y la industria química
Altas exigencias por parte de entes gubernamentales por la ejecución de procedimientos de control de calidad en los laboratorios
Exigencias por el cumplimiento de las normas de calidad como la norma ISO 9000
Demanda en innovación en productos por las grandes empresas
Sólo un fuerte competidor por tradición más no por estrategia
Servicio y calidad como oferta diferenciadora

Amenazas

TLC
Existencia de fuertes competidores globales y locales
Entrada de los productos chinos con bajos costos
La reevaluación del dólar frente a la subida del Euro
Productos sustitutos de baja calidad que cumplen con las condiciones de operación requeridas
Fuerte posicionamiento de Memmert en el mercado

Fortalezas

Alta tecnología en los productos

La marca Lauda reconocida a nivel mundial
El nombre de SCHOTT reconocido por productos innovadores y de alta calidad en Colombia
Precios competitivos
Manejo de stocks
Empleados comprometidos
Amplias líneas de producto

Debilidades

Falta de dirección estratégica
Red de distribución infiel
Baja promoción y publicidad
Ausencia en varios sectores
Falta de seguimiento a los negocios
No contar con accesorios requeridos como los tiene la competencia
Relativamente nuevo en el mercado en comparación con otros distribuidores con presencia en el mercado de más de 15 años
Tiempos de entrega largos para productos de importación
Precios mayores al cliente final por margen de distribución

Es importante conocer el tamaño del mercado potencial, y la participación real de Lauda en este mercado. El desconocimiento de los clientes potenciales afecta la posición de Lauda en el Market Share. Lo anterior dificulta la labor de la red de distribución; sólo determinando claramente los clientes que utilicen baños termostataados, puede direccionarse las estrategias planteadas de la mejor manera hacia el logro de los objetivos.

6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS PRIMARIOS

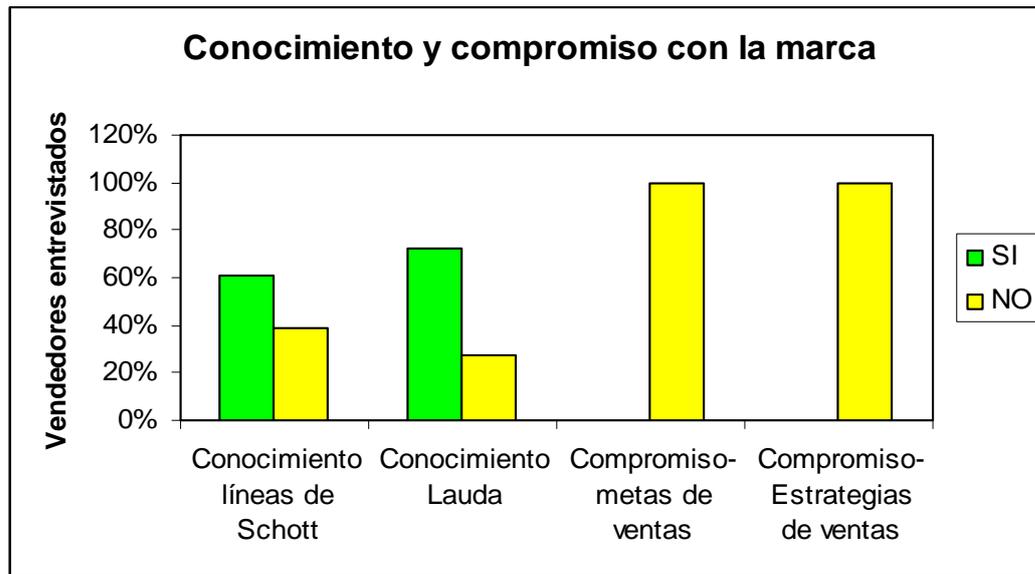
6.2.1. Ficha técnica de la Encuesta a Profundidad

Participantes: 18 vendedores pertenecientes a los principales distribuidores en la ciudad de Bogotá
Tiempo: Mayo de 2008
Lugar: Las diferentes empresas de los vendedores

6.2.2. Presentación de resultados

6.2.2.1. Conocimiento y compromiso con la marca

Figura 3. Conocimiento y compromiso con la marca



En su mayoría, los vendedores conocen las diferentes líneas de Schott y también conocen los baños de Lauda, sin embargo para los últimos dicen tener una idea general de lo que hacen los equipos, mas no conocen sus aplicaciones, no tienen claro cuales son los clientes potenciales. Esto conlleva a no hacer labores de promoción por que no saben cómo ni a quién ofrecerlos, prefieren hacer el trabajo con otros productos con los cuales se sienten más familiarizados y seguros.

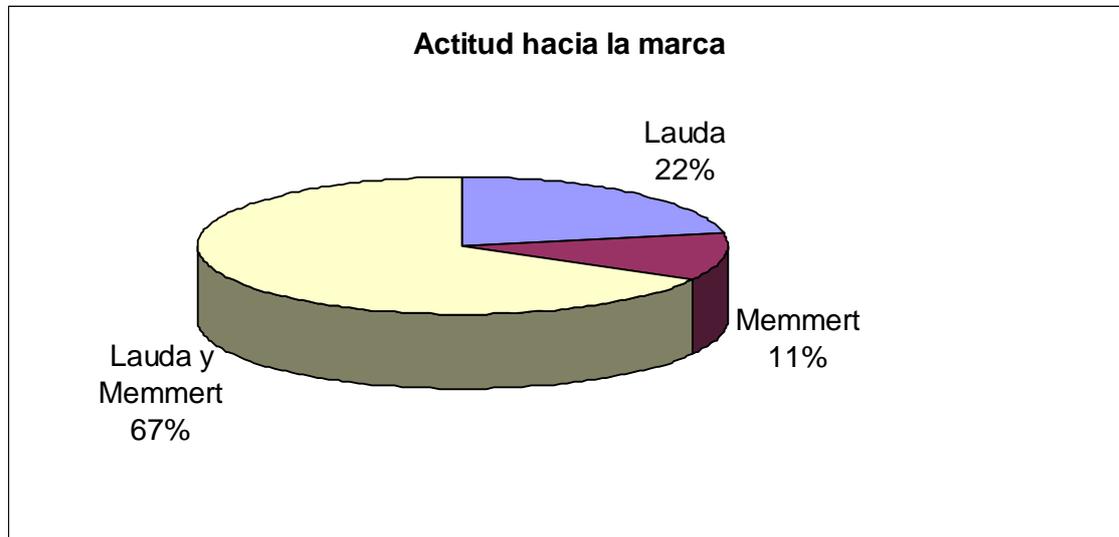
Ninguno de los vendedores tiene planteadas metas de ventas para las líneas de Schott, no trabajan con indicadores de participación. A ellos les exigen cumplir con un volumen de ventas general, donde Schott es parte de estas cifras. Ninguno de Ellos cuenta con estrategias específicas para la promoción de un producto determinado, Ellos visitan un cliente y muestran todo su portafolio de productos, si el cliente les pide información de un equipo específico, profundizan en éste para luego enviar la cotización.

El no tener metas ni estrategias claras muestra la falta de compromiso de los vendedores con los productos de Schott y en este caso con la línea de Lauda. Si no hay ninguna exigencia por parte de los directivos de sus compañías para una línea específica, y si además no conocen su campo de aplicación luego esto genera una labor nula y una verdadera causa de baja participación en el mercado.

Todos Ellos coincidieron en el momento de preguntar cómo SCHOTT puede darle mayor valor a sus procesos dentro de su compañía, diciendo que asesorándolos en dónde pueden ofrecer este tipo de equipos, diciéndoles cuáles son los clientes potenciales, haciendo campañas de promoción específicas de Lauda

6.2.2.2. Actitud hacia la marca

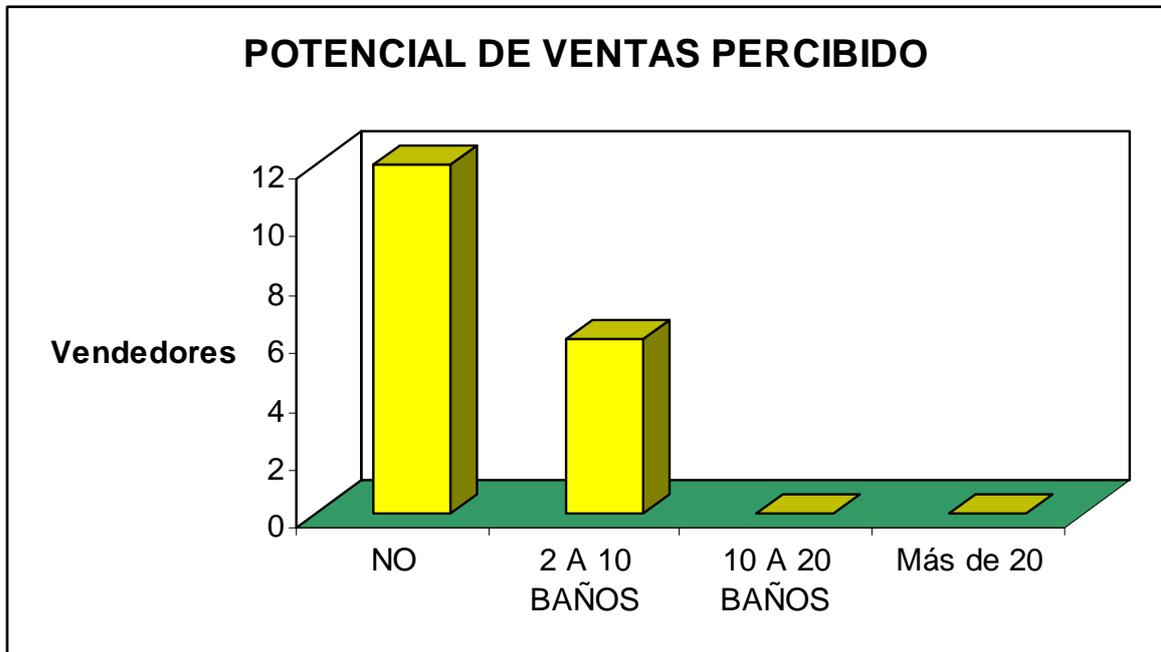
Figura 4. Actitud hacia la marca



En una línea de producto específica de Lauda, los baños María, se preguntó a los vendedores que cuando les solicitan un baño María, que marca cotizan, en el gráfico se puede ver claramente que la mayoría ofrecen una marca alternativa a Lauda. Ésto, explican Ellos se debe a que la mayoría de clientes siempre piden la marca competidora, y Ellos a la vez le dan la opción de Lauda. Aquí se visualiza una falta de actitud hacia la marca por parte de los vendedores, esto se deriva que al no tener un incentivo para Lauda, para Ellos es igual ofrecer la marca Lauda u ofrecer otra marca.

6.2.2.3. Potencial de ventas percibido

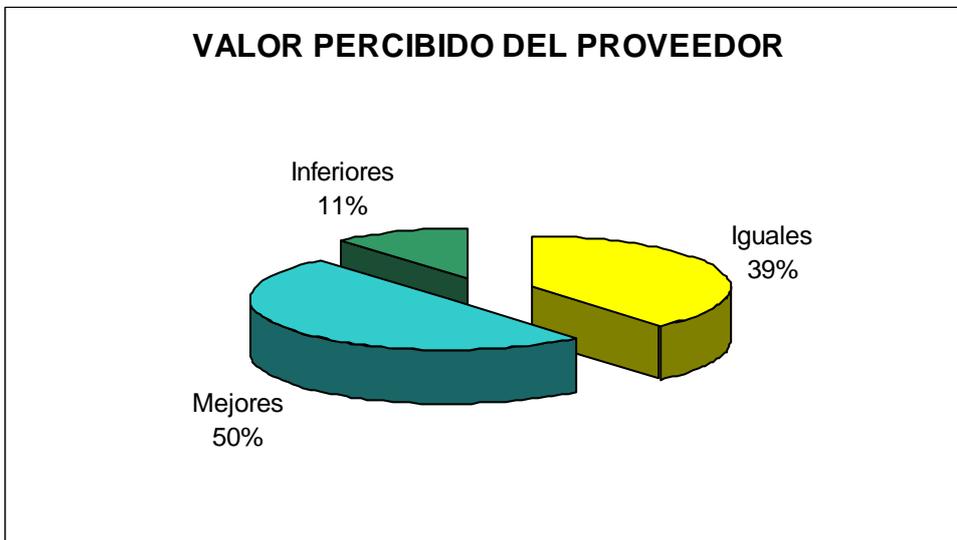
Figura 5. Potencial de ventas percibido



La mayoría teme dar una cifra aproximada de ventas, dicen que tienen muy pocas solicitudes por parte de sus clientes, sólo 6 de Ellos hablaron de vender de 2 a 10 baños al año, pero esto dependería de un seguimiento más de cerca a las diferentes cotizaciones que envían para conocer las condiciones frente a otros proveedores.

6.2.2.4. Valor percibido del proveedor

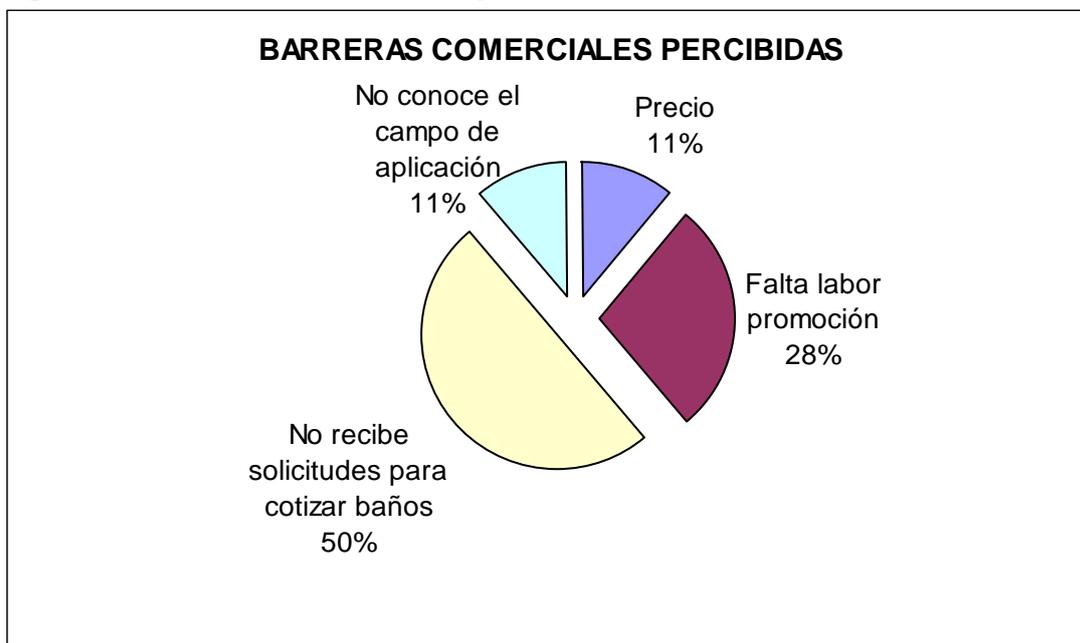
Figura 6. Valor percibido del proveedor



Cuando comparan a Schott frente a otras empresas de las cuales Ellos son distribuidores la mitad de Ellos coincide que son iguales en cuanto a beneficios ofrecidos, un 39% piensa que Schott es mejor, debido a que da buen apoyo, soporte post-venta y garantía, en cambio un 11% dice que los beneficios ofrecidos por otros proveedores son mejores que los ofrecidos por Schott. Este último grupo se explica diciendo que otros proveedores dan mayor capacitación y premios por las mejores ventas.

6.2.2.5. Barreras comerciales percibidas

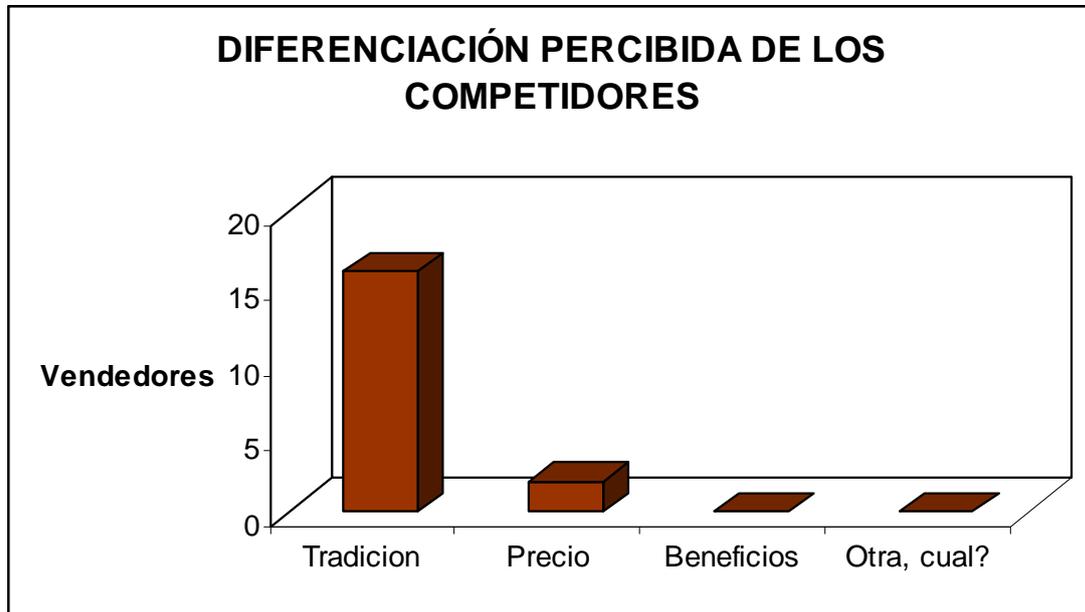
Figura 7. Barreras comerciales percibidas



La mitad de los vendedores expresan que el motivo principal por el que no venden baños Lauda, es debido a que la solicitud por parte de sus clientes es baja. Dicen también que para otras líneas de productos de Schott, tienen constantemente solicitudes y por ello cotizan y venden más otros productos. 5 de Ellos están de acuerdo en que ha faltado una labor de promoción, inclusive para algunos los baños de Lauda no están en el portafolio que presentan a sus clientes. El resto piensan que es por falta de conocimiento de Ellos en la aplicación y en no saber dónde deben ofrecerlos y la mitad de estos piensan que es por precio, sin embargo no tienen fundamentos reales para soportar este concepto, pues no han hecho un seguimiento a sus cotizaciones para conocer realmente si están por encima de los precios de marcas competidoras.

6.2.2.6. Diferenciación percibida de los competidores

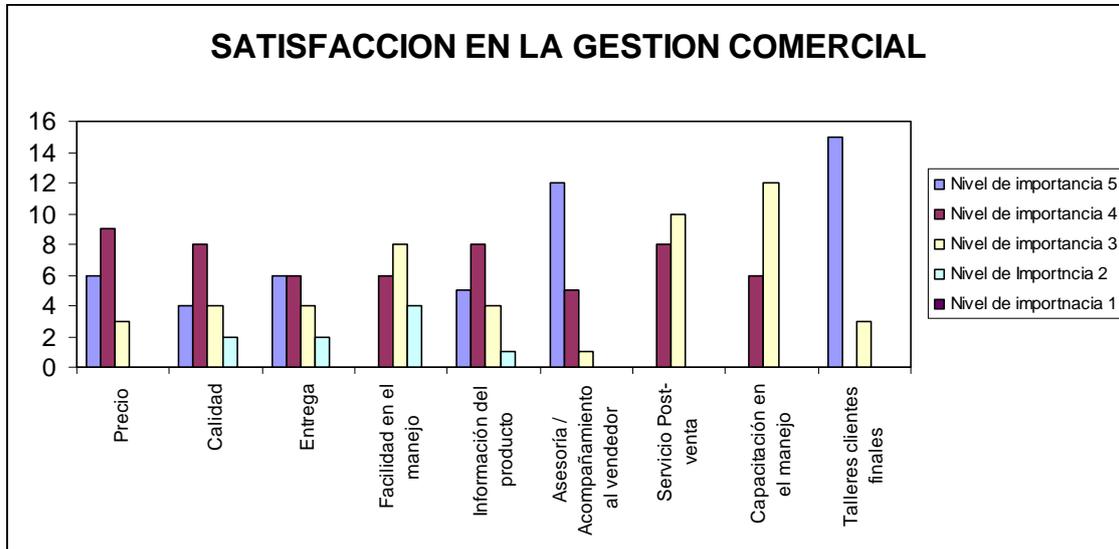
Figura 8. Diferenciación percibida de los competidores



16 de los vendedores concuerdan en que el principal motivo por que los clientes prefieran marcas competidoras es la tradición en el mercado, dicen que Ellos en muchos años ya han hecho el trabajo de promocionar y posicionar sus marcas, lo que no se ha hecho con Lauda, expresan que los clientes se sienten tranquilos al comprar un equipo que conozcan y que les de la seguridad que cumple a cabalidad con sus requerimientos. Dicen que los clientes tienen ya en su mente otras marcas, por que son esas marcas las que han conocido por muchos años.

6.2.2.7. Satisfacción en la gestión comercial

Figura 9. Satisfacción en la gestión comercial



Para Ellos uno de los aspectos más importantes en los que Schott debe trabajar para aumentar las ventas de los productos Lauda a través de sus distribuidores es la realización de talleres a clientes finales, con ello los clientes conocerán el producto y pensarán en Lauda cuando tengan algún requerimiento relacionado. El segundo aspecto en nivel de importancia, en que la mayoría estuvieron de acuerdo fue en la asesoría y el acompañamiento al vendedor. Aspectos como la calidad, el precio, la entrega, en esta etapa según Ellos no es fácil calificarlo, debido a que han sido muy pocas las ventas para definir su nivel de importancia.

6.2.3. Alternativas de solución al problema

- ✓ Crear conciencia de marca tanto en los distribuidores como en los usuarios finales. El lanzamiento realizado para la línea de baños Lauda sólo se hizo a la red de distribución. Es necesario realizar un lanzamiento de Lauda en los diferentes sectores de la industria donde son utilizados este tipo de equipos. El lanzamiento de un nuevo producto al mercado debe llevarse de forma tal que se de a conocer extensamente en los diferentes clientes potenciales, se deben dar a conocer sus características y beneficios comparados con aquellos que ya están en el mercado.
- ✓ Es necesario conocer mejor la competencia para definir cual es el valor de nuestra propuesta comparada con la que Ellos ofrecen. Conocer que venden, a quién venden. Conocer sus estrategias y compararlas con las que hace Schott actualmente. Conocer los precios que están dando al mercado. Hacer campañas mostrando las ventajas con los principales competidores que ya están fortalecidos en el mercado

La solución al problema debe enfocarse de dos formas: Red de distribución y los usuarios finales.

6.2.3.1. Enfoque Red de distribución

- ✓ A diferencia de otros productos que tienen una amplia aplicación en los diferentes laboratorios químicos, de control calidad, los baños termostatados son utilizados para ciertas aplicaciones específicas desconocidas por los mismos vendedores. No es fácil encontrar el tipo de clientes donde debe ofrecerse un baño termostatado. Por lo tanto se hace necesario comunicar a los distribuidores el uso fácil de los productos, sus aplicaciones y facilitarles su labor indicando cuales son los clientes potenciales. Es importante definir también cuales son las ventajas de éstos productos frente a los de la competencia para que Ellos tengan herramientas claves que ayuden a una certera decisión del cliente. Averiguar donde están utilizando los baños ya vendidos y llevar estos ejemplos a los vendedores, para que busquen empresas del mismo sector y puedan hablar de esta aplicación específica. Conocer mejor las aplicaciones del producto por sector, de esta forma se puede hacer una estrategia direccionada por aplicación
- ✓ Campaña push, estar más tiempo con los vendedores en campo, de esta forma se puede conocer mejor al cliente, su aplicación y se puede realizar un seguimiento cercano a las cotizaciones y conocer si se pierde un negocio cuales son las causas. Llevar a cabo un programa de incentivos, un concurso, donde se tenga premios por el desempeño en ventas. Por tanto un plan de seguimiento a los vendedores ayudaría a Schott como representante a conocer las solicitudes, que requiere un cliente, las cotizaciones y estado de los negocios, de esta forma es más fácil determinar cómo estamos en el mercado comparados con marcas competidoras.
- ✓ Plan de fidelización a los distribuidores. No hay una alta diferenciación de Schott en sus distribuidores en cuanto a beneficios prestados comparados con otras empresas de las cuales también son distribuidores. Si no hay un factor diferenciador, los vendedores tienen el mismo interés en ofrecer uno u otro producto, inclusive hacer una mayor labor con otras líneas de producto de las cuales Ellos son representantes directos. Es por ello que se debe ofrecer valores agregados a los vendedores en la venta de Lauda para aumentar su interés hacia los productos de Schott y tener un compromiso más fuerte por parte de Ellos. Es necesario desarrollar una estrategia que permita ofrecer mejores márgenes de rentabilidad, para los distribuidores, para de esta forma motivar su gestión hacia la venta de los productos Schott.

- ✓ Plantear estrategias comerciales internas que ayuden a desarrollar mejor su labor, éstas deben estar soportadas en un programa de incentivos que logre enfocar su operación en los productos de Lauda y no de marcas competidoras.
- ✓ De acuerdo con la situación y la perspectiva actual de ventas es esencial concentrar esfuerzos en una red de distribuidores bien consolidada a nivel nacional, esto es un factor clave en el desarrollo de cualquier mercado. Esta se basa en el acompañamiento y apoyo a sus distribuidores brindando asesoría constante, buen servicio y rapidez en la entrega de sus productos.
- ✓ Hacer una revisión extensiva del diseño del canal para determinar si la cantidad actual de distribuidores cubren la totalidad del mercado ó si al contrario esta cantidad es muy alta generando conflicto debido a la alta competencia intramarca lo cual lleva a bajar sus márgenes generando así pérdida de interés en la promoción de las líneas de Schott debido a la existencia de muchos distribuidores competidores. En este caso es necesario evaluar otras alternativas de distribución como exclusividad, ó venta de productos designados.
Esta revisión incluiría también conocer si el perfil de compañías que actualmente son distribuidores cumplen con las exigencias ó están disponibles para los clientes que realmente utilizan estos productos ó si al contrario se requiere otro formato de distribuidor enfocado hacia otro tipo de mercado, o una combinación de diferentes formatos de distribuidores para llegar a todos los clientes potenciales
- ✓ El estudio primario desarrollado muestra un conflicto de meta entre Schott como representante y algunos de sus distribuidores quienes cuentan con representaciones propias. Esto debido a que el interés de Schott es generar ganancias con su línea de fabricas representadas y el interés del distribuidor radica en generar ganancias pero con todas sus líneas donde las líneas de Schott representan sólo una parte del total de sus ganancias. Para ello se hace necesario invertir en una mayor valor de marca, esto lleva al distribuidor a vender este producto más agresivamente debido a que aumenta el potencial de venta del producto en este caso los baños Lauda en el mercado.

6.2.3.2. Enfoque Usuarios finales

- ✓ Segmentar el mercado, e identificar para cada uno de éstos segmentos cuales son las aplicaciones y preferencias de los clientes, para definir las condiciones que permitan ofrecer una propuesta de valor innovadora que estimule el interés hacia Lauda. A la vez, lo anterior ayuda a determinar si el canal de distribución actual cumple en la satisfacción de las demandas de cada uno de estos segmentos. Conocer cuales son los clientes más importantes, para determinar los segmentos objetivo.

- ✓ Campaña pull, crear una conciencia de marca en el cliente para que cuando soliciten un baño lo hagan directamente con la marca Lauda, de esta forma se hace más baja la probabilidad que los mismos distribuidores ofrezcan una marca competidora.

- ✓ Fortalecer la relación con los clientes e involucrarlos con los productos de Lauda, organizar eventos y charlas que les brinden información de interés específica para sus procedimientos. Aprovechar el fuerte apoyo por parte de la fábrica y organizar charlas técnicas dictadas por sus expertos, ésto complementa esta labor de educación a los clientes para lograr mejores relaciones comerciales que lleven a un mejor posicionamiento de la marca en el mercado.

CONCLUSIONES

Los objetivos planteados al inicio de este trabajo fueron alcanzados debido a que se logró determinar algunas causas de la baja participación en el mercado relacionadas directamente con la gestión llevada por la red de distribución. Igualmente se logró determinar gracias al contacto directo con los vendedores de los principales distribuidores las falencias que ellos captan tanto en la operación de Schott como representante al igual que sus propias falencias en una buena labor de promoción y posicionamiento de Lauda en el mercado.

Fue posible visualizar además gracias a una revisión detallada de la situación actual de Schott y su relación con su red de distribución los aspectos más importantes a atacar en la labor de posicionamiento de una nueva marca.

Se lograron plantear diferentes estrategias desde los dos enfoques principales para una empresa con un tipo de comercialización como la que tiene Schott actualmente, los cuales se basaron en una perspectiva de la red de distribución y una perspectiva del cliente final. Estas estrategias fueron planteadas gracias al contacto directo con los vendedores y gracias también a una extensa revisión de aspectos teóricos, los cuales son de gran utilidad para un tipo de trabajo desarrollado como este, donde antes no se había hecho ningún tipo de estudio para evaluar la forma de operación ó las estrategias a seguir para lograr las metas propuestas.

Un trabajo de este tipo ayuda a dar una visualización completa de todo lo que no se ha hecho en una forma direccionada y enfocada, más cuando se desarrollan tipos de comercialización tan importantes y de una aplicabilidad bastante extensa teniendo en cuenta los diferentes y variados sectores donde este tipo de producto aplica.

Lo que podría suceder ahora después de desarrollar una investigación como ésta, es aplicarla a otras líneas de producto dentro de la compañía que apenas están en su etapa de introducción, inclusive un tipo de trabajo como éstos es también importante hacerlo en líneas que ya están maduras para determinar si la participación en el mercado es la más alta ó si es necesario mejorar en otros aspectos para lograr posicionamientos mejores y mayores coberturas por segmentos de mercados.

Ahora hay una gran perspectiva sobre todo lo que viene y todo lo que se puede implementar partiendo de la base que aquí se desarrolla. El panorama que se visualiza ahora es la aplicabilidad de este tipo de trabajos en la implementación de estrategias que lleven al logro de los objetivos de la compañía, logrando mayores ventas y mejores rentabilidades.

RECOMENDACIONES

- ✓ Esta es una etapa inicial enfocada al análisis en la red de distribución en cuanto a la búsqueda de las causas de la baja participación en el mercado de Lauda. Este análisis sólo pudo ser aplicado a un pequeño número de vendedores, debido a que la mayoría de Ellos desconocen aún el mercado para este tipo de producto, y su aporte a éste estudio no generaba un grado de conocimiento al objetivo principal planteado. Se recomienda continuar este análisis involucrando ya una segunda etapa de estudio con los usuarios finales.
- ✓ Se recomienda aprovechar mejor la red de distribuidores, son Ellos los que han logrado posicionar en el mercado muchas de las líneas de Schott y son Ellos los que ya cuentan con el contacto con las personas claves en los diferentes laboratorios de los diferentes sectores.
- ✓ Se recomienda fortalecer el alcance de esta investigación ampliando el segmento investigado para todas las ciudades de Colombia e involucrando a los usuarios finales.
- ✓ Una empresa no debe depender totalmente de la gestión de sus distribuidores por que en su gestión debe asegurar la cadena de valor entre la empresa, sus distribuidores y el cliente final. Se recomienda intensificar esta gestión hacia los usuarios finales teniendo un constante contacto con Ellos.
Este planteamiento hace necesario analizar la implementación de una estrategia de venta directa sólo para este tipo de producto, ó una estrategia selectiva donde un grupo determinado de distribuidores venda este producto específico. A su vez es importante retomar los contratos con cada uno de los distribuidores, analizar sus cifras y su rentabilidad para la compañía para de esta forma filtrar y fortalecer aquellos distribuidores comprometidos y que generan un grado de ganancia para Schott.
- ✓ Se recomienda realizar un análisis de oferta y demanda del sector. Conocer en general el mercado de este producto. Conocer el market share. Cual es el potencial del mercado
- ✓ Las condiciones actuales de penetración en los diferentes sectores es desconocida. Por lo cual se recomienda recopilar información que identifique: (1) Los clientes actuales y potenciales, (2) Las necesidades constantes de los clientes actuales y potenciales, (3) las características básicas de los productos de la empresa y sus competidores según perciben los clientes que cubren sus necesidades y (4) los cambios anticipados en las necesidades de los clientes.

- ✓ Se recomienda plantear un mecanismo que ayude a determinar la baja demanda de los clientes a los distribuidores para los baños. Esto podría deberse a diversos factores como:
 - Los clientes no saben que estos distribuidores venden este tipo de producto, simplemente buscan otros proveedores que ya conocen proveen este tipo de equipos
 - Los distribuidores no van a los clientes que utilizan este tipo de producto
 - Los clientes importan directamente estos productos de países como Estados Unidos, Alemania ó China

BIBLIOGRAFÍA

LAUDA SHARE WORLDWIDE 2005 record meeting

Superintendencia de Industria y comercio. www.sic.gov.co. Febrero de 2008

PETER, D. Bennet. Dictionary of Marketing Terms. American Marketing Association. Chicago. 1988. pág. 29.

KEEGAN, Mac. Warren J. Marketing global. Pace University. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall

SERRA Teresa. Profesora de Dirección Comercial del Instituto de Empresa. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas. No. 65. Nov/Dic 2004. Artículo "La Distribución como herramienta estratégica de Marketing".

SANCHEZ SUAREZ Fernando, Director del Centro para a Innovación en la Producción-Distribución del Instituto de Empresa, Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas. No. 65. Nov/Dic 2004. artículo "Proceso de diseño y costes de los canales de distribución".

BUCKLIN, Louis P. 1966. BUCKLIN, Louis P. 1972. A Theory of Distribution Channel Structure. Berkely, CA:IBER Special Publications. Competition and Evolution in the Distributive Trades. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

COUGHLAN ANNE T. COUGHLAN. Erin Anderson LOUIS W. STERN. Adel L. EL ANSARY. Marketing Channels. Seventh Edition. 2006. p. 55-59. Editorial Pearson Prentice Hall002E

FRANCÉS Antonio, Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson. Primera edición. 2006. p. 86.

www.mercosuronline.com

O.C.FERRELL, Michael D. HARTLINE. Estrategia de marketing. Tercera edición. 2006. p. 52

ANEXOS

ANEXO 1

Proyección compras Schott a Lauda 2007 a 2010*

	2006		2007		2008		2009		2010	
	Termos tatos	Parti cip.	Termos tatos	Parti cip.	Termos tatos	Parti cip.	Termos tatos	Parti cip.	Termos tatos	Parti cip.
Haake	34000	13,9 %	38000	14,7 %	35887, 8	13%	35446, 104	12%	34441, 8	11%
Julabo	100000	41,0 %	110000	42,6 %	99381, 6	36%	88615, 26	30%	84539	27%
Huber	12000	4,9%	20000	7,8%	22084, 8	8%	23630, 736	8%	31310, 7	10%
Otros	30000	12,3 %	40000	15,5 %	44173, 6	16%	35446, 104	12%	40703, 9	13%
Lauda	68000	27,9 %	50000	19,4 %	74532, 2	27%	112246	38%	122112	39%
Total del Mercado	244000	100 %	258000	100 %	276060	100 %	295384 ,2	100 %	313107 ,4	100 %
Incr. Mercado			5,7%		7%		7%		6%	
Total LAUDA EUROS	68.000		50.000		74.532		112.24 6		122.11 2	
REAL	68.000*		51.639		36.227*					

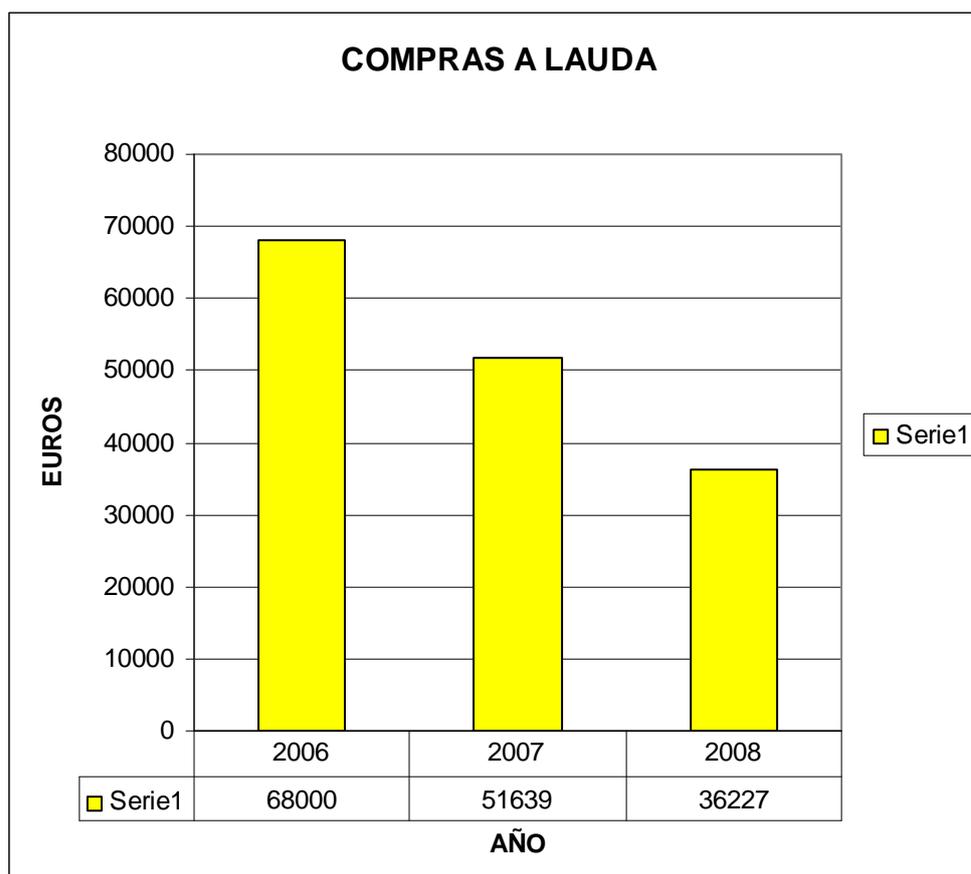
** (Incluye 48000 EUR Negocio especial)

*** Cifra a Septiembre de 2008

*LAUDA form „Record of meeting“, Vers. 4, 21.07.05

ANEXO 2

Compras Schott a Lauda 2006-2008



ANEXO 3

FORMULARIO APLICADO



Encuesta No.

Nombre: _____	Empresa: _____
Cargo: _____	
Teléfono: _____	E mail: _____
<p>El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su experiencia real con SCHOTT y con su línea de baños LAUDA.</p> <p>Usted es parte integral en nuestra labor día a día por alcanzar la excelencia, por eso es muy importante que sea sincero en sus respuestas, su objetividad nos permitirá un feedback constructivo y fortalecer nuestros procesos para lograr su total satisfacción.</p>	

Señale si ó no según el caso, en caso de considerar que no es pertinente señale la opción N/A.

1. Los siguientes aspectos están relacionados directamente con su experiencia con SCHOTT como proveedor	SI	NO	N/A
Conoce Usted toda la línea de productos de SCHOTT			
Conoce los baños LAUDA			
Trabaja con indicadores de participación mensuales de ventas de los productos de Schott, Tiene alguna meta en ventas para la línea de Lauda			
Tiene Usted alguna estrategia para vender			

baños Lauda			
<p>Como cree Usted que SCHOTT como proveedor de material y equipo para laboratorio puede darle mayor valor a sus procesos dentro de su compañía _____</p> <p>_____</p>			

Señale con una X su respuesta:	
2. Cuando le solicitan cotizar un baño María Usted cotiza:	
a. Memmert	
b. Lauda	
c. Las dos opciones Memmert y Lauda	
d. Otra marca, cual?	

<p>Pueden darnos una proyección de ventas anual. SI ____</p> <p>NO__</p> <p>3. En caso afirmativo señale con una X su respuesta:</p>	
a. 2-10 baños	
b. 10-20 baños	
c. Mayor a 20 baños	

Señale con una X su respuesta:	
4. Frente a los beneficios que ofrecen otras empresas de las cuales Ustedes son distribuidores, como nos definen frente a Ellos	
a. Iguales	
b. Mejores	
c. Inferiores	

Por qué _____	
---------------	--

Señale con una X su respuesta:	
5. Cual cree Usted que sea el motivo por el cual no han vendido baños Lauda.	
a.Precio	
b. Falta labor de promoción	
c. No recibe solicitudes para cotizar baños	
d. No conoce el campo de aplicación	

Señale con una X su respuesta:	
6. Por que cree Usted que los clientes prefieren a los competidores	
a. Tradición en el mercado	
b. Mejores precios	
c. Mayores beneficios	
d. Otra, cual?	

7. Por favor califique en la casilla correspondiente, la importancia en los siguientes aspectos que Usted crea Schott debe trabajar para aumentar las ventas de los productos de Lauda a través de sus distribuidores. Siendo 1 el menor nivel de importancia y 5 el mayor nivel. En caso de considerar que no es pertinente señale la opción No aplica (NA)							
a. Precio	1	2	3	4	5	NA	
b. Calidad	1	2	3	4	5	NA	
c. Oportunidad en la entrega	1	2	3	4	5	NA	
d. Facilidad en el manejo	1	2	3	4	5	NA	
e. Información sobre el producto	1	2	3	4	5	NA	
f. Asesoría en la aplicación / Acompañamiento al vendedor	1	2	3	4	5	NA	
g. Servicio Post-venta	1	2	3	4	5	NA	
h. Capacitación en el manejo	1	2	3	4	5	NA	

i. Talleres a clientes finales	1	2	3	4	5	NA	
j. Otros atributos/ beneficios deseados: _____ _____							